Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Горно-Алтайский государственный университет»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

дисциплины: **Антикризисное управление**
Уровень основной образовательной программы: **бакалавриат**
Рекомендуется для направления подготовки 38.03.01 Экономика
профиль подготовки Экономика предприятий и организаций

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО
по направлению подготовки «Экономика»
(утвержден приказом Министерства образования и науки РФ от
12.11.2015 г. № 1327)
и учебного плана по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (профиль Экономика предприятий и организаций), утвержденного Ученым советом ГАГУ
(от 24.12.2015, протокол №12).

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры менеджмента, туризма и экономической теории от 19.01.2016 протокол №6

Горно-Алтайск
2016

1 Цели и задачи дисциплины

Цель дисциплины: формирование систематизированных знаний об особенностях антикризисного управления, закономерностях и причинах возникновения кризисных ситуаций на предприятиях, методах антикризисного менеджмента.

Задачи дисциплины

- изучить причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии;
- рассмотреть разновидности кризисов, особенности и виды экономических кризисов;
- изучить особенности и методы государственного регулирования кризисных ситуаций;
- выявить потребность и необходимость в антикризисном управлении;
- изучить механизмы антикризисного управления;
- изучить особенности банкротства предприятий и банков;
- рассмотреть особенности инвестиционной политики в антикризисном управлении;
- изучить порядок формирования стратегии и тактики антикризисного управления;
- рассмотреть инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости;
- выявить роль человеческого фактора в антикризисном управлении.

2 Место дисциплины в структуре ООП

Дисциплина «Антикризисный менеджмент» относится к дисциплинам по выбору вариативной части профессионального цикла (Б1.В.ДВ.11.2) Федерального государственного образовательного стандарта по направлению подготовки 38.03.01 "Экономика"

Для освоения дисциплины «Антикризисный менеджмент» обучающиеся используют знания, умения, навыки, сформированные в ходе изучения предметов «Микроэкономика», «Макроэкономика», «Экономика предприятия», «Теория менеджмента», «Финансовый менеджмент», «Комплексный экономический анализ».

Освоение дисциплины «Антикризисный менеджмент» является основой для выполнения выпускной квалификационной работы.

3 Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

ПК-2 способностью на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов

ПК-5 способностью анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д., и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений

В результате изучения дисциплины студент должен

знать:

- сущность антикризисного управления;
- методики диагностики финансового состояния предприятия;
- основные положения нормативно-правовой базы по вопросам несостоятельности (банкротства);
- основы управления финансами на предприятии в кризисных ситуациях.

уметь:

- разрабатывать и реализовывать планы финансового оздоровления предприятия;
- выявлять экономические и социальные последствия кризиса, причины возникновения неплатежеспособности предприятия;

- понимать специфические особенности поведения всего персонала, собственников, кредиторов и задолжников предприятия в условиях кризиса.

владеть:

- методами оценки финансового положения несостоятельных предприятий;
- методами разработки плана финансового оздоровления предприятия.

4 Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц.

Вид учебной работы	Всего часов / зачетных единиц	Семестр
		8
Аудиторные занятия (всего)	44/1,4	44/1,4
В том числе:	-	-
Лекции	18/0,7	18/0,7
Лабораторные работы (ЛР)	-/-	-/-
Семинары (С)	26/0,7	26/0,7
Самостоятельная работа (всего)	64/2,6	64/2,6
Вид промежуточной аттестации: зачет	зачет	зачет
Общая трудоемкость часы	108	108
зачетные единицы	3	3

Матрица соответствия компетенций и разделов (тем) дисциплины

Наименование раздела (темы) дисциплины	Всего часов	Компетенция		Сумма компетенций
		ПК-2	ПК-5	
Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии	10	+	+	2
Тенденции возникновения и разрешения экономических кризисов	12	+	+	2
Государственное регулирование кризисных ситуаций	10	+	+	2
Потребность и необходимость в антикризисном управлении	10	+	+	2
Механизмы антикризисного управления	14	+	+	2
Банкротство предприятий и банков. Диагностика банкротства. Санация предприятий (организаций)	16	+	+	2
Управление рисками	14	+	+	2
Инвестиционная политика в антикризисном управлении	14	+	+	2
Стратегия и тактика антикризисного управления	14	+	+	2
Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости	12	+	+	2
Взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления.	8	+		1
Человеческий фактор антикризисного управления.	10	+		1

Зачет		+	+	2

5 Содержание дисциплины
5.1 Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии.

Понятие кризиса в социально-экономическом развитии и причины его возникновения. Типология кризисов. Признаки кризиса, их распознавание и преодоление.

Тема 2. Тенденции возникновения и разрешения экономических кризисов

Сущность и закономерности экономических кризисов. Причины экономических кризисов. Фазы экономических циклов и их проявление. Виды экономических кризисов и их динамика.

Тема 3. Государственное регулирование кризисных ситуаций

Аналитическая основа государственного регулирования кризисных ситуаций. Роль государства в антикризисном управлении. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций. Механизм государственной власти и кризисы системы управления. Причины и последствия кризисов государственного управления. Реформы как средство антикризисного управления.

Тема 4. Потребность и необходимость в антикризисном управлении

Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития. Проблематика антикризисного управления. Признаки и особенности антикризисного управления. Эффективность антикризисного управления.

Тема 5. Механизмы антикризисного управлении

Взаимодействие экзогенных и эндогенных факторов в мультипликационно-акселерационном механизме цикла. Исследование природы цикличности воспроизводства: концепции «равновесного делового цикла» и «политического делового цикла»

Тема 6. Банкротство предприятий и банков. Диагностика банкротства. Санация предприятий (организаций)

Санация предприятий, ее формы и способы. Признаки и порядок установления банкротства предприятия. Роль и деятельность арбитражного суда. Виды и порядок осуществления процедур банкротства. Ликвидация предприятий. Особенности банкротства отдельных категорий юридических лиц. Банкротство и ликвидация банков.

Тема 7. Управление рисками

Природа и классификация управленческих рисков. Антикризисное управление риском.

Тема 8. Инвестиционная политика в антикризисном управлении

Характеристика состояния инвестиционного процесса как база для принятия инвестиционных решений в антикризисном управлении. Источники инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий. Методы оценки инвестиционных проектов.

Тема 9. Стратегия и тактика антикризисного управления

Роль стратегии в антикризисном управлении. Разработка антикризисной стратегии организации. Реализация выбранной антикризисной стратегии. Организация осуществления антикризисной стратегии.

Тема 10. Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости

Инновации как фактор антикризисного управления. Инновационный потенциал предприятия, его роль в антикризисном управлении. Государственная инновационная стратегия антикризисного развития. Формирование инновационных инфраструктур как механизм и условие предотвращения кризиса и выхода из кризиса. Антикризисные инновационные проекты, критерии их отбора.

Тема 11. Взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления.

Цели и принципы профсоюзного движения и его роль в антикризисном управлении.

Тема 12. Человеческий фактор антикризисного управления.

Система антикризисного управления персоналом. Антикризисная политика в управлении персоналом. Принципы антикризисного управления персоналом. Назначение и область деятельности менеджера в антикризисном управлении. Модель менеджера антикризисного управления. Ролевая структура деятельности менеджера в антикризисном управлении

5.2 Разделы и (или) темы дисциплины и виды занятий

№ пп	Наименование тем	Распределение часов по видам занятий			
		Всего	Лекции	Семинары	Сам. работа
1.	Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии	8	1	2	4
2.	Разновидности кризисов. Особенности и виды экономических кризисов	10	2	2	6
3.	Государственное регулирование кризисных ситуаций	8	1	2	4
4	Потребность и необходимость в антикризисном управлении	8	1	2	6
5	Механизмы антикризисного управления	8	1	2	4
6	Банкротство предприятий и банков. Диагностика банкротства. Санация предприятий (организаций)	12	1	4	6
8	Управление рисками	8	2	2	4
9	Инвестиционная политика в антикризисном управлении	8	2	2	4
10	Стратегия и тактика антикризисного управления	8	2	2	4
11	Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости	8	2	2	6
12	Взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления.	8	2	2	6
13	Человеческий фактор антикризисного управления	8	2	2	6
	Всего часов по дисциплине	**108**	**18**	**26**	**64**
	Форма контроля	**зачет**			

5.3 Практические занятия и семинары (лабораторный практикум)

Тема 1. Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии

№ п/п	Проводимое мероприятие	Форма работы	Время	Компетенции
1	Тестирование	Письменная самостоятельная работа	10 мин.	ПК-2 ПК-5
2	Работа в группах	Обсуждение вопросов в группе, фиксирование результатов виде схем	50 мин.	
3	Обсуждение результатов	дисскусия	30 мин	
	ИТОГО		90 мин (2 часа)	

Вопросы для подготовки к занятию:

1. Что такое кризис и какую роль он играет в социально-экономическом развитии?
2. Неизбежны ли кризисы в социально-экономическом развитии?
3. В чем проявляется опасность кризиса? Каковы ее симптомы?
4. Как следует относиться к кризисам: опасаться, бороться, приветствовать или разрешать?
5. Можно ли управлять кризисными ситуациями?
6. Как соотносятся управление функционированием организации и управление ее развитием?
7. Что такое жизнеспособность организации?

Работа в группах:

Задание для групп:

1. Дать понятие антикризисному управлению.

2.Схематично изобразить, что такое кризис и какую роль он играет в социально-экономическом развитии

3.Схематично изобразите как соотносятся управление функционированием организации и управление ее развитием.

4.В виде схемы изобразить причины и последствия кризиса для организации.

5.Приведите пример природных, военных, социотехнических катастроф и как они отразились на экономики страны и отдельных фирм. Примеров привести на каждый вид катастроф не менее 3.

Катастрофа – это кризис макроуровня, затрагивающий регионы, страны, отрасли экономики, сферы общественной жизни.

Катастрофа – это быстро протекающее событие, вызывающее масштабные разрушения социально-природных систем, угрожающее жизни и здоровью большого количества людей.

6. Как следует относиться к кризисам: опасаться, бороться, приветствовать или разрешать?

Тема 2. Разновидности кризисов. Особенности и виды экономических кризисов

№ п/п	Проводимое мероприятие	Форма работы	Время	Компетенции
1	Обсуждение вопросов с 1-5	Дискуссия	45 мин.	ПК-2 ПК-5
2	Заслушивание и обсуждение докладов	Доклады, презентация	45 мин.	
	ИТОГО		90 мин (2 часа)	

Вопросы для обсуждения:

1. Каковы признаки кризиса. Типы кризисов
2. Сущность и закономерности экономических кризисов
3. Причины экономических кризисов
4. Фазы экономических циклов и их проявление. Виды экономических кризисов и их динамика
5. Оцените кризисные явления в советской экономике

Доклады:

1. Сущность экономических циклов Н.П.Кондратьева.
2. Экономические циклы М.И. Туган-Барановского.

Тема 3. Государственное регулирование кризисных ситуаций (2 часа)

№ п/п	Проводимое мероприятие	Форма работы	Время	Компетенции
1	Обсуждение вопросов с 1-8	Дискуссия	30 мин.	ПК-2 ПК-5
2	Круглый стол	Доклады, презентация, обсуждение	60 мин.	
	ИТОГО		90 мин (2 часа)	

Вопросы для обсуждения:

1. Аналитическая основа государственного регулирования кризисных ситуаций. Роль государства в антикризисном управлении
2. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций
3. Механизм государственной власти и кризисы системы управления
4. Причины и последствия кризисов государственного управления
5. Реформы как средство антикризисного управления
6. Влияние макроэкономического кризиса на деятельность организации
7. Тенденции циклического развития организации
8. Опасность и вероятность возникновения кризисов в тенденциях циклического развития организации

Круглый стол

«Особенности экономических кризисов в России 1998 и 2008 годов»

Выступление докладчиков на темы:

1.Кризис российской экономики 1998 года, его причины и последствия. Роль государства в их преодолении.

2.Особенности кризиса 2008 года, его причины и последствия. Государственные меры преодоления кризиса.

Осуждение докладов в группе.

Тема 4. Потребность и необходимость в антикризисном управлении

№ п/п	Проводимое мероприятие	Форма работы	Время	Компетенции
1	Обсуждение вопросов с 1-9	Дискуссия	45 мин.	ПК-2 ПК-5
2	Кейс	Обсуждение ситуации	45 мин.	
	ИТОГО		90 мин (2 часа)	

Вопросы для обсуждения:

1. Что представляет собой антикризисное управление? Когда оно необходимо?
2. Дайте примеры относительно управляемых и неуправляемых процессов.
3. Чем определяется возможность и необходимость антикризисного управления?
4. Какие факторы влияют на эффективность антикризисное управление?
5. В чем проявляется эффективность антикризисного управления?
6. В чем состоит причина массовой несостоятельности отечественных предприятий?
7. Чем продиктована необходимость введения на предприятии антикризисного управления и как оно осуществляется?
8. Как можно ослабить негативное влияние факторов на деятельность предприятия?
9. Можно ли защитить состояние предприятий от банкротства?

Анализ конкретной ситуации

Учебная группа делится на микрогруппы по 4-5 человек.

Правила проведение анализа ситуации:

1. Каждый участник группы должен прочитать описание ситуации несколько раз для того, чтобы понять проблему, взгляды и мотивацию действий описываемых в ней персонажей, уяснить политическую, экономическую, технологическую обстановку, в которой разворачиваются события;
2. Обозначить письменно вопросы, которые могут быть поставлены для обсуждения в аудитории, ранжировать их по важности с точки зрения значимости для решения проблемной ситуации; определить, как события, приведенные в ситуации, соотносятся с концепциями и теориями антикризисного управления, известными из лекций и учебников;
3. Попытаться приложить известные теоретические положения к ситуации, определив степень их применимости, и, возможно, ограниченность известных теоретических концепций применительно к данной конкретной ситуации;
4. Определить альтернативные способы решения проблемы, выявить приоритеты, наметить возможные трудности осуществления "бранной альтернативы и пути их преодоления.
5. Результаты обсудить в группах по 4-5 человек, принять общее решение ситуации.
6. Каждая группа выносить результаты своей работы для обсуждения всей учебной группой. И принятия единого решения.

Ситуация: «Хотели обанкротить старейшее предприятие, да не вышло»

Определением арбитражного суда от 11 августа 1999 г. по заявлению ЗАО «Инком-Лизинг» на ОАО «Кондитерский концерн "Бабаевский" введена процедура временного наблюдения, которая помогла крупнейшему предприятию российской кондитерской отрасли выйти из сложного положения. На чаше весов в ходе дела сошлись интересы должника и кредиторов. С требованиями и претензиями той и другой стороны предстояло разобраться назначенному арбитражным судом временному управляющему Владимиру Богочарову.

История, произошедшая с кондитерским концерном «Бабаевский», с точки зрения антикризисного управления — наглядный урок того, как успешно может завершиться начатый процесс при профессиональном подходе. В значительной степени благодаря тому, что временный управляющий сумел в полном объеме технологически четко выполнить предъявленные требования: вовремя разослать уведомления, собрать необходимую документацию для отчета на собрании кредиторов, взвешенно (экономически и юридически) обосновать каждый пункт своих доказательств, соблюдая интересы дела, удалось найти самый приемлемый выход из критической ситуации.

Предприятие-должник

Начал он, как и положено, с диагностики финансового состояния предприятия, включая анализ основных средств, долгосрочных финансовых вложений, а также взаимных обязательств концерна и его партнеров. Не вдаваясь в подробности отчета, заметим, что независимый экспресс-анализ констатировал вполне удовлетворительную

финансовую устойчивость концерна — как в отношении его платежеспособности, так и ликвидности имущества для погашения возникших требований кредиторов и покрытия судебных расходов. А наличие прибыли после налогообложения могло расцениваться как веское доказательство надежности источника пополнения оборотных средств.

Характерно, что в начале анализируемого периода основная часть оборотных активов падала на дебиторскую задолженность (49,81%),затем все больший удельный вес стали набирать запасы (48,45%). Момент сугубо негативный, и обусловлен он проблемами, связанными с оплатой продукции, работ, услуг. При нехватке средств предприятие вынужденно финансировало пополнение запасов за счет отсрочки платежей, в том числе и коммерческим кредиторам. Отсюда и поползла вверх кредиторская задолженность. Хотя увеличение ее доли в валюте баланса не являлось катастрофическим.

Основным источником формирования совокупных активов стали заемные средства: их доля выросла с 54,33 до 56,98%. Это, конечно, увеличило степень финансового риска. «Брешь» покрывалась либо за счет собственных средств, либо путем привлечения платного банковского кредита (не учитывалось, что такого рода вложения всегда не-конкурентоспособны по сравнению с альтернативными видами инвестиций).

В структуре заемного капитала долгосрочные обязательства отсутствовали, а краткосрочные остались на прежнем уровне — 100,0% и были представлены на 35,97% финансовыми, на 64,03% коммерческими обязательствами. Положение усугубляли возросшая длительность оборота краткосрочной задолженности, относительно низкая эффективность использования имущества и операции в управлении капиталом, оказавшихся на 7,620 пункта ниже рентабельности продаж (основной деятельности).

Однако, как считают эксперты, для того, чтобы составить реальную картину, целесообразно рассматривать экономические показатели в их естественной динамике, не вырывая из сложившегося контекста. В частности, нельзя не учитывать специфику кондитерской отрасли, где не обойтись без импортного сырья и значительных таможенных платежей, без предоплаты при работе с розницей, постоянными оптовыми покупателями, торговыми домами. Следует также принимать во внимание и сезонность спроса, неизбежно влекущую за собой неравномерность распределения доходов и расходов в течение года, что создает немалую финансовую «вилку». Отсюда нарастающие к первому полугодию рост дебиторской задолженности и падение объемов реализации, а значит, и выпуска продукции. Зато в третьем и четвертом кварталах картина зеркально иная: рост объемов производства и прибыли.

В целом состояние предприятия характеризовалось как стабильное, а производство — работоспособное, постоянно развивающееся. Налицо было и массированное завоевание рынка сбыта. Наибольшая доля реализуемой продукции приходится на Центральный район — 82,8%. Но, исходя из спроса, наблюдалось и продвижение в глубь регионов: Северо-Кавказский — 5,1, Западно-Сибирский — 2,9, Поволжский — 1,5%. Активизировалась дистрибьюторская деятельность, были открыты торговые дома в 42 регионах России, развивалась сеть фирменных магазинов и кондитерских отделов — от Сочи, Ставрополя и Ростова-на-Дону до Оренбурга, Читы и Иркутска. О конкурентности качества свидетельствовали многочисленные золотые медали и дипломы лауреатов престижных кондитерских выставок, отечественных и зарубежных.

Другое дело, что не все резервы менеджмента были задействованы. Нуждались в усовершенствовании и управленческий механизм, и комплекс маркетинга вкупе со сбытовой системой, и заделы имущественного комплекса. На это и был сделан экспертами акцент в плане внесения необходимых коррективов в программу дальнейшего развития.

Кредиторы

В процессе наблюдения выяснилось, что доводы основного заявителя несостоятельны. Самое заинтересованное лицо в отношении должника ОАО АБ «Инкомбанк», владеющий 51% пакета акций, не являлся конкурсным кредитором. Вопросов набралось немало. Остановимся лишь на некоторых из них — тех, что лишний

раз подтверждают непреложную истину: в процедуре банкротства любой довод должен быть юридически грамотно обоснован.

Требования кредиторов, признаваемые установленными, направляются временному управляющему, как того требует ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)». Но в данном случае этого сделано не было.

Заявитель, нарушив закон, фактически лишил временного управляющего возможности реализовать предусмотренные законом обязанности по установлению действительных кредиторов и определению размеров их требований. Более того, должник неоднократно в порядке деловой переписки решительно возражал против требований заявителя, в частности, основанных на переводе денежных средств на счет должника. Выяснилось, что реальный транш мог быть предоставлен должнику лишь после подписания обеими сторонами дополнительного соглашения, в котором оговорены его сумма, срок возврата, процентная ставка и срок уплаты процентов. До подписания такого соглашения любой денежный перевод заявителем должнику (пусть даже в рамках кредитной линии) не имеет юридических оснований. Что фактически и произошло.

По одному из перечислений стороны подписали дополнительное соглашение, и в соответствии с ним должнику была переведена сумма, погашенная через год, следовательно, фигурировать в составе денежных требований она уже не могла. Что касается других перечислений, то и с ними пришлось разбираться по существу вопроса с финансово-юридической точки зрения. Выяснилось, что без согласия должника и без согласования с ним в какой-либо заверенной форме заявитель мемориальным ордером зачислил на его расчетный счет сначала одну сумму, затем другую, сочтя, видимо, достаточным пометить в графе «Назначение платежа» не имеющее оснований указание на так называемый очередной транш (хотя новой договоренности о нему достигнуто не было). Затем с мотивировкой «за расчетно-кассовое обслуживание» обе суммы были сняты, да еще по оплошности в нерабочий день (на что есть соответствующий приказ по организации).

Предоставленные же внутренние документы заявителя, в основном иллюстрирующие проводки в рамках кредитных и расчетно-кассовых взаимоотношений, абсолютно не доказывали правомерного характера осуществленных на законном основании операций. Необоснованными оказались и другие требования, а потому вывод о размере их был признан судом недействительным, грубо попирающим положения ст. 53 и 102 АПК РФ.

Теперь по поводу заявителя ЗАО «Инком-Лизинг». Видимо, взвесив все пакты «за» и «против», организация уведомила арбитражный уд об отсутствии денежных требований. К обоюдному согласию сторон был заключен договор на весьма приемлемых условиях, по которым концерн взял в лизинг комплект установки по упаковке плиточного шоколада.

Итак, инцидент был исчерпан. В назначенное время временный управляющий явился вместе с представителями должника и констатировал, что никто из кредиторов не заявил новых требований, и представил в арбитражный суд ходатайство об отказе в признании кондитерского концерна «Бабаевский» банкротом.

Процедура наблюдения сыграла сугубо положительную роль. Полезны и практические уроки, которые можно извлечь из этой сравнительно короткой, но достаточно поучительной истории.

Задание

Назовите практические уроки, которые можно извлечь из рассмотренной ситуации.

Тема 5. Механизмы антикризисного управления

№ п/п	Проводимое мероприятие	Форма работы	Время	Компетенции
1	Обсуждение вопросов с 1-9	Дискуссия	15 мин.	ПК-2 ПК-5
2	Кейс	Обсуждение ситуации	45 мин.	
3	Практическая работа		30 мин.	
	ИТОГО		90 мин (2 часа)	

Вопросы для обсуждения

1. Параметры внешней среды организации
2. Характеристика среда и их значение для антикризисного управления
3. Антикризисная устойчивость организации
4. Диагностика предкризисных сигналов
5. Антикризисное прогнозирование внешнего организационного окружения
6. Методы обнаружения слабых мест организации

Анализ конкретной ситуации

Учебная группа делится на микрогруппы по 4-5 человек.

Правила проведение анализа ситуации:

1. Каждый участник группы должен прочитать описание ситуации несколько раз для того, чтобы понять проблему, взгляды и мотивацию действий описываемых в ней персонажей, уяснить политическую, экономическую, технологическую обстановку, в которой разворачиваются события;
2. Обозначить письменно вопросы, которые могут быть поставлены для обсуждения в аудитории, ранжировать их по важности с точки зрения значимости для решения проблемной ситуации; определить, как события, приведенные в ситуации, соотносятся с концепциями и теориями антикризисного управления, известными из лекций и учебников;
3. Попытаться приложить известные теоретические положения к ситуации, определив степень их применимости, и, возможно, ограниченность известных теоретических концепций применительно к данной конкретной ситуации;
4. Определить альтернативные способы решения проблемы, выявить приоритеты, наметить возможные трудности осуществления "бранной альтернативы и пути их преодоления.
5. Результаты обсудить в группах по 4-5 человек, принять общее решение ситуации.
6. Каждая группа выносить результаты своей работы для обсуждения всей учебной группой. И принятия единого решения.

Ситуация «ОДНАЖДЫ В АМЕРИКЕ»

Акционеры американской энергетической компании Enron не смогли отдохнуть в воскресенье 2 декабря 2000 г. В этот день руководство компании подало в суд по делам о несостоятельности Манхэттена, штат Нью-Йорк, иск о начале процедуры банкротства. На прошлой неделе, во вторник, крупнейшая энергокомпания мира (ее доход в 2000 г. составил 101 млрд. долларов) была объявлена банкротом, а на ее веб-сайте появилась программа реструктуризации.

Масштаб банкротства впечатляет. Компания контролировала 25% свободного рынка продаж энергоресурсов в США, в 2000 г. объем сделок только у ее интернет-компании EnronOnline составил 336 млрд. долларов. Деятельность Enron покрывала весь спектр услуг на энергетическом рынке США: транспортировка природного газа, продажа природного газа и электроэнергии коммерческим организациям, а также закупка и поставка энергосырья для компаний на основе долгосрочных договоров (по фиксированным и плавающим ценам). Кроме того, компания продавала различные

ценные бумаги, начиная с фьючерсов на поставку электроэнергии и заканчивая квотами на выбросы в атмосферу.

То, что в Enron не все ладно, стало понятно, когда менеджеры компании объявили о необходимости срочно изыскать 1,2 млрд. долларов на погашение долгов и начали переговоры с компанией-конкурентом Dynegy. В обмен на контроль за Enron они хотели получить с нее 9,4 млрд. долларов, необходимые для расплаты с кредиторами и компенсации убытков в 638 млн. долларов за третий квартал 2000 г. Однако вскоре Dynegy отказалась от сделки, заявив, что от нее скрывали истинный размер финансовых обязательств компании. В итоге руководству Enron и тринадцати аффинированным с ней компаниям ничего не оставалось, кроме как объявить дефолт и начать процедуру банкротства.

Ограбление по...

Большинство аналитиков не видели объективных причин, по которым Enron могла бы дойти до такого состояния. Первоначальная версия — компания работала в убыток и теряла деньги на свободном рынке электроэнергии США — после проверки экспертами конгресса Комиссии по рынку ценных бумаг (SEC) не подтвердилась.

Другая версия, объясняющая убытки Enron тем, что она ошиблась игре на фьючерсном рынке электроэнергии, перевозок или страхования (компания могла взять на себя невыполнимые или «очень дорогие» обязательства), пока тоже не доказана. Хотя прецеденты были. Например, в 1993 г. немецкая металлургическая компания Metallgesellshaft, (игравшая на фьючерсном рынке, ошиблась в прогнозах и, чтобы расплатиться, продала большинство собственных активов.

Скорее всего, той ситуации, в которой оказалась Enron, она обязана финансовым схемам собственных руководителей. «В случае с Enron мы имеем дело с пирамидой долгов. Когда компания получала хорошую прибыль, было логично начать занимать деньги на развитие. Руководство Enron стало занимать, в том числе и через выпуск облигаций, однако в определенный момент контроль над расходованием средств был утрачен. Enron покупала различные активы и компании, а сегодня надо платить по долгам, но денег нет», — полагал аналитик ИК «Атон» Стивен Дашевски.

Ярким примером слабого финансового контроля стало приобретение в 1998 г. распределительных сетей Сан-Паулу (Бразилия) за 1,6 млрд. долларов. Выплаченная сумма в два раза превысила стартовую цену на аукционе по продаже компании Elektro, владеющей сетями. В 2003 г. все активы Elektro оценивались в 408 млн. долларов, таким образом, Enron не смогла вернуть даже первоначальных вложений в бразильские энергосети.

Поскольку большинство средств занималось в форме векселей и производных бумаг или облигаций, привязанных к поставкам сырья, колебаниям цен или прибылям компании, которые не отражались в Х балансе, растущая задолженность не отражалась в обязательной ежегодной отчетности Enron, оставаясь «за балансом». Инвесторы покупали долговые бумаги и векселя, полагаясь на репутацию компании, которая показывала ежегодный рост прибыли и была пионером Интернет-технологий в энергетическом и нефтегазовом секторе. Свою роль сыграло и то, что в США векселя и ценные бумаги часто используются как средство платежа, потому никаких подозрений финансовая политика Enron не вызывала. Это объясняет столь стремительный рост объявленной задолженности компании, которая за последние три месяца выросла с 8,5 до 49,8 млрд. долларов: руководство компании просто показало всю совокупную задолженность. В общем, итог бурной деятельности Enron оказался весьма типичным для компаний новой экономики — огромные долги вместо сказочных прибылей.

Старая команда

Однако в случае с Enron искренним заблуждением дело, по-видимому, не исчерпывается. По мнению аналитика ИБГ «НИК-ойл» Геннадия Красовского, не исключено, что большая часть ранее неизвестной задолженности компании появилась

после взаиморасчетов с дочерними или посредническими структурами. Руководили этими «дочками» менеджеры материнской компании, у которых мог быть личный интерес, поэтому цены на их услуги и сырье были завышены. В списке компаний, подавших на банкротство, есть, например, головная компания Enron North America и компании по транспортировке и продаже газа, по предоставлению лизинговых услуг, обслуживанию трубопроводов. Таким образом, банкротству подвергается цепочка дочерних компаний Enron, перепродававших друг другу услуги и сырье. Нередко эти услуги и поставки оплачивались векселями и ценными бумагами, которые потом погашались или выкупались материнской компанией по максимально высокой цене.

Именно на злоупотребления менеджеров намекала компания Dynegy, которая предоставила Enron 1,5 млрд. долларов, а через три недели узнала, что деньги уже потрачены. «Подобные действия обычно говорят о том, что менеджеры компании действуют либо в своих интересах, например, гасят собственные бумаги и скрывают информацию о реальном положении дел в компании, либо в интересах близких партнеров», — полагает Стивен Дашевски из «Атона».

«Ближний круг» топ-менеджеров Enron состоял из председателя совета директоров и генерального исполнительного директора Кеннета Лэя (работает в компании с момента ее основания в 1985 г.), главного бухгалтера Ричарда Коузи (до прихода в Enron курировал его аудит и финансы в консалтинговой компании Arthur Andersen & Co), директора по управлению рисками Ричарда Бая (перешедшего на работу в Enron в 1994 г. из инвестиционного банка Bankers Trust) и финансового директора Раймонда Бауэра, который до работы в Enron (с 1997 г.) занимался энергетикой в банках Bankers Trust и Citicorp.

Большая распродажа

Согласно решению манхэттенского суда, у этой команды менеджеров есть 120 дней на то, чтобы провести реструктуризацию и договориться со всеми кредиторами. Уже объявлено об увольнении четырех тысяч сотрудников компании. Следующим шагом будет продажа или передача активов Enron по согласованию с кредиторами и партнерами компании. Уникальность ситуации состоит в том, что большая часть активов компании — это активы высоколиквидные. Их общая стоимость оценивается в 63,3 млрд. долларов. Более того, суммарная задолженность каждой компании-банкрота без учета небалансовых обязательств не намного превышает ее годовой доход. Не случайно компания Dynegy, отказавшись от покупки Enron, уже претендует на ее североамериканские газопроводы.

Прецедент покупки активов Enron уже есть. Внешние управляющие западноевропейской Enron Europe, в роли которых выступают консультанты из PricewaterhouseCoopers, продали за 137 млн. долларов британскую компанию — поставщика газа и электроэнергии Enron Direct. Покупателем стала компания Centrica, которую заинтересовала клиентская база Enron Direct, насчитывающая 160 тыс. юридических лиц. Вырученных денег хватит на погашение и обеспечение всех долгов и гарантий в Великобритании. Интерес к активам Enron Europe проявили также французская компания Electricite de France, британская Innogy и бельгийская Tractebel. Кроме европейских к продаже готовятся также подразделения компании в Азии и Австралии.

В некоторых случаях кредиторы Enron готовы самостоятельно заниматься реструктуризацией компании. Инвестиционные банки P. Morgan Chase и UBS Warburg уже заявили о намерении взять на себя развитие торгового бизнеса компании (эти два банка также выделят Enron кредит в 1,5 млрд. долларов). Возможно, к ним присоединится еще и Citigroup. Банки собираются образовать совместно с Enron новую компанию, которая унаследует программное обеспечение, клиентуру и сотрудников торговой площадки Enron в Интернете. Свою готовность разделить риски с компанией-банкротом они объясняют тем, что ее бизнес не был убыточным и доверие клиентов к нему скоро должно; вернуться. Возможно, инвестиционные банки решили переманить к себе часть трейдеров Enron, которые по-прежнему имеют репутацию лучших в отрасли.

Памяти Burnham Drexel

Еще не завершено расследование SEC, не начаты переговоры с кредиторами, но банкротство Enron в США уже называют историческим. Последний раз такое внимание отдельной компании уделялось во времена скандала вокруг инвестиционного банка Burnham Drexel в 1986-1990 гг. Этот банк прекратил свое существование из-за вскрывшегося обмана клиентов, которым он продавал «мусорные» облигации, не информируя о высоких рисках подобных сделок. Также как Enron, продававшая свои ценные бумаги, менеджмент банка не сообщал о рисках, скрывая значительную внебалансовую задолженность.

И тогда, и сейчас аудиторы и эксперты проглядели возможные финансовые потери клиентов. «Большинство аналитиков инвестбанков писали положительные отчеты, и акции Enron считались надежным вложением средств», — утверждает Стивен Дашевски и «Атона». Сегодня о необходимости корректировки методик аудита заявляет компании Andersen — аудитор Enron, проглядевший огромные долги компании.

Как обычно, названы и виновники кризиса. В случае с Burnham Drexel это был Майк Милкен — пионер рынка «мусорных» облигаций и руководитель инвестбанка, а в Enron это председатель совета директоров компании Кеннет Лэй — пионер рынка Интернет торговли энергоресурсами. Новая экономика, олицетворением которой в сфере энергетики была Enron, сегодня критикуется в США: сначала был кризис энергоснабжения в Калифорнии, а теперь оказывается, что лучший трейдер на свободном рынке — обычный спекулянт.

В середине 1990-х годов преуспевающий банк прекратил свою деятельность. Большинство аналитиков считают, что аналогичная судьба постигнет и Enron: ее активы продадут или заберут себе кредиторы. Вопреки первоначальным прогнозам, согласно которым партнеры Enron понесут убытки в размере 2 млрд. долларов, большинство кредиторов не видят для себя проблем. По расчетам агентства Moody's, финансовые институты и кредиторы не понесут потерь, угрожающих их благополучию. Заказчикам и партнерам Enron возможные убытки возместят страховые компании, на плечи которых и лягут все возможные потери. Некоторые партнеры банкрота даже заработают на его реструктуризации, в частности, компания Dynegy и европейские конкуренты Enron выиграют от того, что займут место экс-конкурента на рынке и приобретут часть его активов.

Вопросы

1. Какие сигналы угрозы кризиса могли бы служить предупреждением об ухудшающемся положении компании на рынке?
2. Какие ошибки были допущены топ-менеджментом компании в стратегическом планировании и реализации стратегии?
3. Как интерпретировать ситуацию с кризисом Enron в рамках концепции конфликта интересов.
4. Какова была роль СМИ в развитии кризиса? Какие действия можно было бы предпринять для смягчения остроты кризиса в глазах общественности и ключевых стейкхолдеров?
5. Какие факты развития кризиса могут быть интерпретированы с точки зрения концепции конфликта интересов?

Практическая работа «Антикризисная диагностика организации и ее окружения.»

Задание 1. Как могут повлиять политические и правовые, экономические, социально-культурные и технологические факторы на создание кризисных ситуаций на предприятии? Приведите примеры пять по каждому фактору.

Задание 2. Привести примеры организаций для четырех секторов матрицы оценки неопределенности внешней среды (смотрим приложение к заданию) по два на каждый сектор.
Задание 3. Определить значение ключевых элементов организации для антикризисного управления (структура организации, маркетинг и сбыт. Финансы, производственная деятельность, исследования и разработки. Персонал и человеческие ресурсы, информационные системы)
Задание 4. Заполните таблицу (привести 10 примеров)

Тревожные сигналы	**Возможные кризисные ситуации**

Тема 6. Банкротство предприятий и банков. Диагностика банкротства. Санация предприятий

№ п/п	Проводимое мероприятие	Форма работы	Время	Компетенции
1	Обсуждение вопросов с 1-9	Дискуссия	90 мин.	ПК-2 ПК-5
2	Практическая работа №1 и №2		90 мин.	
	ИТОГО		180 мин (4 часа)	

Вопросы для обсуждения:

1. Санация предприятий, ее формы и способы.
2. Признаки и порядок установления банкротства предприятия.
3. Роль и деятельность арбитражного суда.
4. Виды и порядок осуществления процедур банкротства.
5. Ликвидация предприятий.
6. Особенности банкротства отдельных категорий юридических лиц.
7. Банкротство и ликвидация банков

Практическая работа №1.

*Задание 1.*Опишите действующий организационный механизм санации предприятий (финансового оздоровления, предупреждения банкротства) на региональном уровне на примере Республики Алтай.

Задание 2. Приведите и опишите схему (последовательность действий с описанием их содержания, срока и результата) по ликвидации предприятия во внесудебном порядке.

Задание 3. Приведите и опишите схему (последовательность действий с описанием их содержания, срока и результата) по ликвидации предприятия во внесудебном порядке.

Задание 4. Приведены следующие выборочные данные баланса производственной компании А на 01.01.2009 г.:

Данные для анализа

Наименование показателя	Значение, млн. руб.
Внеоборотные активы	1900
Оборотные активы, в том числе	
производственные запасы	150
дебиторская задолженность	350
денежные средства	5
Всего оборотных активов	505
Краткосрочные обязательства	505

заемные средства	280
кредиторская задолженность	450
Всего краткосрочных обязательств	725
Чистый оборотный капитал	220
Итого	1680

Вычислите: а) коэффициент текущей ликвидности; б) коэффициент быстрой ликвидности. Что вы можете сообщить о полученных результатах? Сделайте соответствующе выводы.

Практическая работа №2

1. **Познакомиться** с Федеральным законом от 26 октября 2002 г. N 127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)".

2. Ответить на вопросы:

- какие отношения регулируются законом «О несостоятельности»;
- на кого распространяется действие рассматриваемого закона;
- перечислите основные понятия, используемые в настоящем законе;
- назовите основные признаки банкротства юридического лица;
- назовите признаки банкротства физического лица;
- каким образом определяется состав и размер денежных обязательств и обязательных платежей;
- кто рассматривает дела о банкротстве согласно рассматриваемого закона;
- кто имеет право обращаться в арбитражный суд о возбуждении дела о банкротстве;
- кто может быть арбитражным управляющим и какие требования предъявляются к ним;
- назовите основные права и обязанности арбитражного управляющего;
- назовите основные процедуры применяемые в деле о банкротстве юридического лица;
- назовите основные меры по предупреждению банкротства юридического лица;
- что такое санация;

3. Составьте структурно-логическую схему по Главе 3 «Разбирательство дел о банкротстве в арбитражном суде».
4. Составьте структурно-логическую схему по Главе 4 «Наблюдение».
5. Составьте структурно-логическую схему по Главе 5 «Внешнее управление».

Тема 7. Управление рисками

№ п/п	Проводимое мероприятие	Форма работы	Время	Компетенции
1	Обсуждение вопросов с 1-4	Дискуссия	15 мин.	ПК-2 ПК-5
2	Заслушивание докладов	Доклады с презентациями	30 мин.	
	ИТОГО		90 мин (2 часа)	

Вопросы для обсуждения:

1. Природа и классификация управленческих рисков.
2. Антикризисное управление риском.
3. Почему проблема оценки риска очень важна при разработке антикризисного управления?
4. Как можно сгруппировать риски.

Доклады:

1. Риски и меняющиеся условия бизнеса.
2. Риски инвестиций в недвижимость
3. Риски в лизинговой сделке.

Тема 8. Инвестиционная политика в антикризисном управлении

№ п/п	Проводимое мероприятие	Форма работы	Время	Компетенции
1	Обсуждение вопросов с 1-6	Дискуссия	15 мин.	ПК-2 ПК-5
2	Самостоятельная работа		75 мин.	
	ИТОГО		90 мин (2 часа)	

Вопросы для обсуждения:

1. Инвестиционный процесс как база для принятия инвестиционных решений в антикризисном управлении.
2. Источники инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов.
3. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий.
4. Методы оценки инвестиционных проектов.
5. Технологии антикризисного управления.
6. Параметры контроля кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления.

Самостоятельная работа.

Работа выполняется по вариантам.

Задание 1. В таблице указаны вероятности получения прибыли для двух проектов инвестирования. Сравнить эти варианты.

Вероятность получения прибыли для каждого из проектов

Прибыль, млн. руб.	-2	-1	0	1	2	3
Проект 1	d	t	f	g	h	k
Проект 2	m	n	h	q	r	s

Данные для расчета

Значения	Вариант									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
d	0.2	0	0.2	0.2	0,2	0,3	0	0,2	0,2	0,2
t	0.2	0.2	0	0.2	0,2	0,2	0,2	0	0,2	0,2
f	0	0.2	0.2	0.2	0,3	0	0,2	0,3	0,3	0,2
g	0.2	0.2	0.2	0	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0
h	0.3	0.1	0.3	0.1	0	0,2	0,3	0,2	0,1	0,3
k	0.1	0.3	0.1	0.3	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0,1
m	0.4	0.1	0.1	0.1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,2	0,1
n	0.1	0.1	0.1	0.1	0,4	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
h	0.1	0.1	0.1	0.1	0,1	0,4	0,1	0,4	0,1	0,2
q	0.1	0.1	0.1	0.4	0,1	0,1	0,1	0,1	0,4	0,4
r	0.1	0.4	0.2	0.1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1
s	0.2	0.2	0.4	0.2	0,2	0,2	0,4	0,1	0,1	0,1

Задание 2. На основе приведенных данных провести анализ движения и технического состояния основных средств.

Данные для расчета

Показатели	Прошлый год (руб.)	Отчетный год (руб.)
Первоначальная стоимость основных средств	a	b
Износ основных средств	f	g
Стоимость поступивших основных средств	h	k
Стоимость выбывших основных средств	d	e
Стоимость основных средств на начало периода	c	

Данные для расчета

вариант	a	b	f	g	h	k	d	e	c
1	360000	365000	23000	35000	16500	26000	11000	16000	340000

2	370000	375000	24000	36000	18400	28000	13700	17000	350000
3	380000	385000	26000	37000	19250	27000	13800	18000	360000
4	390000	396000	25000	38000	19500	25500	13900	19000	320000
5	365000	369000	27000	36000	17000	26000	13650	16500	325000
6	375000	378000	25000	37000	16900	28000	13750	17500	345000
7	377500	379500	26000	36000	18000	27000	13775	17750	335000
8	367500	369000	24000	35600	17000	27000	13675	16750	330000
9	385000	388000	23000	38000	19250	29000	13850	18500	340000
10	395000	399000	22000	39000	19650	2800	13950	19500	355000

Задание 3. Предприятие анализирует два инвестиционных проекта в а млн. руб. Оценка чистых денежных поступлений приведена в таблице.

Год	Проект А, млн. руб.	Проект В, млн. руб.
1	b	d
2	c	e
3	-	f

Альтернативные издержки по инвестициям равны g%.

Определить:

– чистую приведенную стоимость каждого проекта. Какой проект предпочтительней?

– внутреннюю норму доходности каждого инвестиционного проекта.

– период окупаемости каждого инвестиционного проекта.

– учетные коэффициенты окупаемости инвестиций, если остаточная стоимость каждого проекта равна нулю.

– дисконтированный период окупаемости каждого проекта.

Данные для расчета

Значения	Вариант									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a	2.1	2.3	2.4	2.6	2.5	2.3	2.7	2.8	2.9	2.4
b	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5
c	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.8	1.7	1.6	1.5	1.4
d	0.8	0.9	0.7	0.6	0.5	0.8	0.9	0.7	0.6	0.5
e	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.5	1.4	1.3	1.2	1.1
f	1.6	1.7	1.8	1.9	1.8	1.7	1.6	1.5	1.4	1.3
g	11	12	13	14	15	11	12	13	14	15

Задание 4. Инвестор обладает акциями трех видов. Текущая рыночная стоимость каждого его актива равна а руб. Эти акции имеют следующие ожидаемые доходности и чувствительности.

Акция	Ожидаемая доходность r_i.	Чувствительность b_i.
1	f	c
2	g	d
3	h	e

Составить арбитражный портфель.

Данные для расчета

Значения	Вариант									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a	76000	87000	94000	66000	57000	88000	91000	98000	73000	62000
c	0,6	0,7	0,8	0,9	0,9	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5
d	2,1	2,3	2,4	2,6	2,8	2,3	2,7	2,8	2,7	2,4
e	1,8	1,9	1,7	1,6	1,5	1,8	1,9	1,7	1,6	1,5
f	16	17	18	19	18	15	16	17	19	14

g	19	18	19	13	17	12	14	11	15	19
h	11	12	13	14	15	11	12	13	14	15

Задание 5. Предприятие рассматривает инвестиционный проект. Первоначальные затраты равны а млн. руб., остаточная стоимость – 0, срок реализации проекта - 3 года.

Ожидаемая прибыль после уплаты налогов по годам

Год	Ожидаемая прибыль после уплаты налогов
1	c
2	b
3	d

Альтернативные издержки по инвестициям равны g%, ожидаемый годовой уровень инфляции f%. Определить чистую приведенную стоимость инвестиционного проекта в условиях инфляции.

Данные для расчета

Значения	Вариант									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a	2,1	2,3	2,4	2,6	2,8	2,3	2,7	2,8	2,9	2,4
b	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5
c	1,5	1,6	1,7	1,8	1,9	1,8	1,7	1,6	1,5	1,4
d	0,8	0,9	0,7	0,6	0,5	0,8	0,9	0,7	0,6	0,5
f	6	7	8	9	8	7	6	5	4	3
g	11	12	13	14	15	11	12	13	14	15

Тема 9. Стратегия и тактика антикризисного управления

№ п/п	Проводимое мероприятие	Форма работы	Время	Компетенции
1	Обсуждение вопросов с 1-4	Дискуссия	15 мин.	ПК-2 ПК-5
2	Деловая игра	Проигрывание ситуаций	45 мин.	
	ИТОГО		90 мин (2 часа)	

Вопросы для обсуждения:

1. Чем вызвана потребность предприятий в антикризисном стратегическом управлении?
2. Назовите основные этапы антикризисного стратегического планирования дайте краткую характеристику.
3. Какая связь существует между антикризисной стратегией, структурой предприятия, ресурсами и управленческой культурой
4. Представьте, что вы менеджер некой фирмы, которая находиться на грани банкротства. Предложите свою стратегию из десяти управленческих шагов выведению фирмы из кризиса.

Деловая игра

Вы — в команде нового антикризисного управляющего предприятием. Вам как аналитику необходимо:

– оценить текущую ситуацию на предприятии (провести SWOT-анализ, оценить финансовое здоровье предприятия);
– оценить вероятность угрозы банкротства, уровень финансового и предпринимательского рисков, чистых активов;

– провести анализ жизнеспособности предприятия (факторы несостоятельности в разрезе функциональных подсистем — маркетинг, производство, управление и финансы);
– предложить стратегию и тактику выхода из кризиса (по сферам деятельности предприятия — маркетинг, производство, кадры / управление и финансы);
– оценить результаты прогноза реализации антикризисной стратегии предприятия.

Описание ситуации

Машиностроительный завод

Предприятие до реструктуризации

История

Завод конических роликоподшипников был основан в 1981 г. Компания специализировалась на выпуске очень больших серий небольшой номенклатуры конических роликоподшипников, которые в основном предназначались для производства грузовиков, автобусов, тракторов и сельскохозяйственных машин в бывшем СССР. Клиенты завода были разбросаны по всему Союзу: Россия, Белоруссия и Украина.

После 1994 г. предприятие преобразовалось в Акционерную компанию открытого типа. В 1995 г. общее собрание акционеров приняло решение о проведении второй эмиссии акций, на которую подписался швейцарский банк. Распределение акций было следующим: Государственный фонд имущества — 28,3%, работники и бывшие работники — 52,4, банк «Пиктет» из Женевы — 7%, прочие незначительные группы владельцев — остальные акции.

Вид деятельности — производство однорядных подшипников и игольчатых роликоподшипников.

Номенклатура продукции включала три основных изделия:

однорядные конические шарикоподшипники, рассчитанные под большие нагрузки, особенно для больших сельскохозяйственных машин, средних грузовиков и тракторов (от 8 до 15 т), а также для автобусов и троллейбусов;

радиальные роликоподшипники с игольчатыми роликами и двумя кольцами, которые используются в универсальных муфтах автомобильных карданных валов и рулевых колонок;

товары массового спроса.

Диагностика состояния предприятия

Маркетинг

Анализ продаж за последние четыре года показал, что продажи постепенно снизились до 50% загрузки существующих мощностей:

продажи снижались постоянно, надежда на улучшение была незначительной, поскольку производство грузовиков, автобусов и сельскохозяйственных машин столкнулось с большими трудностями, то же самое происходило и с производством автомобилей;

с 1985 г. в бывшем СССР отмечалась тенденция замедления производства тяжелых грузовиков, в то время как выпуск легковых машин к 1995 г. стабилизировался и ожидался его прирост на крупных заводах России (ВАЗ, ГАЗ, УАЗ и т.д.). Это привело к резкому сокращению продаж завода в бывших советских республиках;

экспортный рынок был перспективным с точки зрения увеличения продаж. Особенно благодаря договору со словацким производителем завод начал развивать продажи в этом сегменте рынка;

имеющийся рыночный срез надо дополнить информацией о рынке запасных частей. У этого рынка был хороший потенциал, но для перехода к нему заводу требовалось организовать свою сбытовую сеть и быть в состоянии разработать большое количество товарных позиций.

Сегменты рынка имеют различные характеристики:

расчеты полных затрат продажи на экспорт не могут покрыть накладные расходы компании. И тем не менее экспорт был единственным источником поступления наличных денег в компанию

подшипники продавались по более высоким ценам на внутреннем рынке, но только на условиях бартера.

Конкуренты.

Завод действует на мировом рынке, который характеризуется ограниченным числом производителей: несколько производителей мирового класса («качество / цена») как, например, шведский SKF и другие, и несколько «дешевых» производителей в развивающихся странах, некоторые из которых связаны с западными производителями коммерческими соглашениями. Завод не мог соперничать с конкурентами: по качеству, с производителями из категории качество / цена, хотя цены завода были на 80% ниже; по ценам, с конкурентами, предлагающими низкие цены.

Коммерческая структура предприятия в большей степени была похожа на «администрирование заказов» и не справлялась с обязанностями по подготовке оценок и прогнозов. Она не была ориентирована на разработку новых зарубежных рынков, а также не могла установить эффективные отношения типа «клиент-поставщик» с крупнейшими клиентами.

Отдел маркетинга не оказывал существенного влияния на коммерческие функции предприятия.

Выводы по ключевым вопросам маркетинга:

у завода очень ограниченная номенклатура продукции (в основном подшипники большого диаметра);

внутренний рынок в среднесрочной перспективе останется самым значимым для компании;

производители автотранспортных средств переориентировались на выпуск более легких автомобилей, которым нужны подшипники меньшего диаметра;

зарубежный рынок — единственный источник реального притока наличных средств в компанию;

коммерческая структура не ориентирована на клиентов и не построена под рынок.

Производство

Производство было оснащено автоматическими линиями штамповки, современными станками и роботами, для производства внешних и внутренних колец — оборудованием термической обработки; 50% оборудования было немецким, а остальное поставлено с внутреннего рынка. Степень амортизации оборудования составляла примерно 50%.

Завод имел плановую мощность для выпуска 10 млн подшипников, но реально могло производиться 7 млн, а комплект современного оборудования с дополнительными мощностями по производству 20 млн подшипников был готов к установке, как только рынок достигнет соответствующих размеров.

Фактическое производство в текущем году составило 2,26 млн конических шарикоподшипников и 1,13 млн игольчатых карданных подшипников, что составляет 24% теоретически возможных и 40% реальных мощностей производства продукции.

Производство характеризовалось рядом проблем:

Вопрос качества. Несмотря на определенные попытки начать процесс сертификации ISO 9002 (но без введения каких-либо организационных перемен) и соответственно — ISO 355 по размерам игольчатых роликоподшипников и ISO 492 — по точности, общее качество продукции было довольно низким и не соответствовало требованиям экспортных рынков.

Номенклатура продукции. В то время как каждый крупный производитель подшипников предлагал своим клиентам полный комплект подшипников, в каталоге завода находилось 18 моделей, но на самом деле производилось лишь 11 из них. Это еще

более ослабляло конкурентную позицию завода. Для того чтобы стать крупным поставщиком для основных производителей автотранспорта, заводу необходимо было расширить номенклатуру производимой продукции. Для достижения этой цели необходимо было принять во внимание, что около 70% технологического оборудования характеризовалось отсутствием производственной гибкости. Перепрограммирование оборудования для выпуска более малых серий занимало до 2 дней и приносило очень большие убытки.

Производственные затраты и ценовое позиционирование. Очень высокая доля энергии и коммунальных услуг в цене производства (29%) являлась следствием плохого состояния труб подачи смазочно-охлаждающих жидкостей и коммуникаций, потерь и неэффективного контроля за работой горелок термической обработки, что приводило к потерям газа. Производственного брака выпускалось больше, чем на заводах западных конкурентов. Эксперты сделали заключение, что за счет инвестиций можно добиться 20% сокращения стоимости производства.

Расходы завода из-за неполной загрузки мощностей обременялись прочими постоянными издержками, например, административными и расходами на персонал (которые составляли 17% в структуре себестоимости). В проблему позиционирования цен входили также вопросы качества: потребительское качество продукции оставалось слабым местом для конкуренции на экспортных рынках и единственным способом продажи продукции, разработанным заводом, была продажа ниже себестоимости, что компенсировало низкий уровень качества подшипников.

Кключевые производственные вопросы:

- высокая доля негибкого оборудования;
- система и централизованное распределение энергии и технологических жидкостей вела к росту затрат;
- отсутствие контроля цены производства;
- загрязнение окружающей среды и потери энергии;
- огромные размеры завода, секционность планировки помещений и цеховая организация производства;
- отсутствие контроля качества.

Финансы

Хотя в текущем году компания показала прибыль около 1,6 млн долл. США, но только по данным бухгалтерской отчетности. Реально притока наличных средств не было, поскольку 65% продаж проводились по бартеру. Нехватка наличных средств затрудняла выплату заработной платы (происходили задержки до 5 месяцев) и налогов. Также сложно было организовывать новое производство, которое требовало закупки сырья.

Ключевые финансовые вопросы:

продажи по бартеру;

высокие общехозяйственные расходы и постоянные производственные расходы;

высокий уровень товарных запасов на складе;

невозможность контроля рентабельности продукции по расчетным данным компании;

невозможность определения реальной прибыли по имеющейся финансовой информации о деятельности компании.

Менеджмент

Структура организации завода была типична для компании, ориентированной на производство. Коммерческий и маркетинговый отделы все еще находились под контролем влиятельного директора производства, что затрудняло управление производством на основе коммерческого подхода.

Навыки коммерческого и маркетингового отделов предстояло развивать. Экспортом всегда занималась находящаяся в Москве внешнеторговая организация, и

навыков ведения внешней торговли у специалистов завода не было. Группа маркетинга была слишком многочисленной и не имела перед собой ясной задачи.

Системы контроля качества ограничивались сферой производства: не было ни показателей, ни инструментов мотивации коммерческого и административного персонала.

Для компании были важны социальные проблемы. Компания осознавала необходимость уменьшения постоянных затрат и начала проводить сокращение работников: рабочим, которые уходили из компании со своим оборудованием, оказывалось содействие по созданию собственных компаний.

Кроме того, компания предлагала полный набор дополнительных услуг рабочим, обслуживанием которых занимались 300 человек. Они работали в столовой, профилактории, больнице, тепличном и фермерском хозяйствах и т.д. Некоторые социальные активы уже были переданы местным властям.

Необходимость проведения дальнейшего сокращения кадров была очевидной. Этот вопрос привлек внимание рабочих и местной общественности, поскольку завод был главным работодателем в районе. Помимо традиционного профсоюза рабочие завода организовали независимый профсоюз, который активно боролся за занятость и защиту прав.

Ключевые вопросы управления:

- отсутствие системы контроля;
- традиционная лидирующая роль производственных отделов;
- излишнее количество занятых в сравнении с загрузкой мощностей;
- довольно напряженная социальная атмосфера,

Финансовая отчетность предприятия

Аналитический баланс (тыс. руб.)

Показатель	2001	2002	2003
АКТИВ			
I. Внеоборотные активы			
Нематериальные активы	1	1	1
Основные средства	34313	9083	9845
Незавершенное строительство	1805	1943	2291
Долгосрочные финансовые вложения	12	12	12
Итого по разделу I	36131	11039	12149
II. Оборотные активы			
Запасы:	2845	3288	5448
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1105	1349	1011
затраты в незавершенном производстве	338	46	672
готовая продукция	1305	1754	3361
товары отгруженные	92	139	359
прочие запасы и затраты	5		45
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	40	6	107
Дебиторская задолженность (платежи ожидаются менее чем через 12 месяцев):	362 271	271 181	1354 403
Денежные средства	4	23	14
Итого по разделу II	3251	3588	6923
Баланс	39382	14627	19072
ПАССИВ			
III. Капитал и резервы			
Уставный капитал	196	196	196
Добавочный капитал	37701	12874	12874
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	(8135)	(9474)	(10119)
Итого по разделу III	20762	3596	4241

IV. Долгосрочные обязательства Займы и кредиты	4091	4091	3853
Итого по разделу IV	4091	4091	3853
V. Краткосрочные обязательства Кредиторская задолженность: поставщики и подрядчики задолженность перед персоналом задолженность перед государственными внебюджетными фондами задолженность по налогам и сборам прочие кредиторы задолженность перед участниками (учредителями)	 5529 1452 561 1681 1325 96 414	 6940 1001 506 2876 1589 169 799	 10978 1479 921 4110 2621 525 1322
Итого по разделу V	5529	6940	10978
Баланс	39382	14627	19072

Отчет о прибылях и убытках (сокращенный формат) (тыс. руб.)

Показатель	2001	2002	2003
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг	2912	4076	12028
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	4174	4492	9673
Валовая прибыль	(1262)	(416)	2355
Коммерческие расходы			
Управленческие расходы			
Прибыль (убыток) от продаж	(1262)	(416)	2355
Прочие операционные доходы	1741	1703	1078
Прочие операционные расходы	2202	1840	1476
Прочие внереализационные доходы	78	235	107
Прочие внереализационные расходы	12	32	2
Прибыль (убыток) до налогообложения	(165/)	(350)	2062
Налог на прибыль			545
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	(105/)	(350)	1517

Тема10. Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости

№ п/п	Проводимое мероприятие	Форма работы	Время	Компетенции
1	Обсуждение вопросов с 1-9	Дискуссия	15 мин.	ПК-2 ПК-5
2	Самостоятельная работа		75 мин.	
	ИТОГО		90 мин (2 часа)	

Вопросы для обсуждения:

1. Какие процессы в экономике государства характеризуют инновационный кризис?
2. Что входит в понятие «нововведение» в соответствии с классификацией Й.Шумпетера?
3. Назовите этапы инновационного процесса, их содержание и роль в антикризисном управлении.
4. К каким выводам приводит изучение жизненного цикла продукта?
5. В чем заключается особенности процесса принятия инновационного решения в условиях антикризисного управления?
6. Каковы основные факторы характеризующие инновационный потенциал?
7. Назовите основные подходы к оценке инновационного потенциала.
8. Какова роль управленческого персонала в инновационной деятельности предприятий?
9. Назовите основные типы инновационной стратегии и их характеристики.

10. Сформулируйте основную цель антикризисной инновационной политики государства.

11. Какова роль инновационных структур в условиях кризиса?

12. Каков порядок оценки инновационных проектов?

13. Назовите основные критерии для отбора и оценки инновационных проектов.

Самостоятельная работа.

Задание 1. Опишите конкретный инновационный проект антикризисной направленности. Приведите обоснования и количественную оценку эффективности проекта в соответствии с принятыми критериями.

Задание 2. Предприятие рассматривает целесообразность приобретения новой технологической линии. На рынке имеется две модели со следующими параметрами (тыс.руб.):

Исходные данные

Показатель	П1	П2
Инвестиции	(9500)	(13 000)
Генерируемый годовой доход	2 100	2 250
Срок эксплуатации	8 лет	12 лет
Ликвидационная стоимость	500	800
Требуемая норма прибыли	11%	11%

Обоснуйте целесообразность приобретения технологической линии.

Тема 11. Взаимодействие с профсоюзами

№ п/п	Проводимое мероприятие	Форма работы	Время	Компетенции
1	Обсуждение вопросов с 1-9	Дискуссия	15 мин.	ПК-2 ПК-5
2	Заслушивание докладов	Доклады, презентации	45 мин.	
3	Работа в группах	Самостоятельная работа	30 мин.	
	ИТОГО		90 мин (2 часа)	

Вопросы для обсуждения:

1. Цели и принципы работы профсоюзов в условиях кризиса. Изложите их и попробуйте найти им объяснение.

2. Объясните, каким образом профсоюзы, как открыта система, подвергается воздействию внешнего окружения. Приведите примеры.

3. Что такое социальное партнерство и в чем его отличие от трипартизма? Какая из этих форм присуща нынешней России и на каких уровнях?

Доклады:

1. «Новый курс» Ф.Д. Рузвельда – программа вывода американской экономки из кризиса

2. Антикризисная направленность реформ Л.Эрхарда

3. Деятельность Ли Якокки в крупнейшей американской корпорации Chrysler

Самостоятельная работа по микрогруппам:

Вы являетесь профсоюзной организацией, вам необходимо подготовиться к ведению переговоров с работодателем

Задание 1. Дайте определение переговорам. Опишите, что можно сделать для улучшения переговоров. Какие факторы могут повлиять на ведение переговоров?

Задание 2. Запишите как можно больше вопросов, которые вы способны рассмотреть в рамках переговоров с работодателем. Распределите их по степени значимости. Составьте список вопросов, от которых зависит само выживание вашей профсоюзной организации.

Результаты работы в микрогруппах выносятся на обсуждение всей группы.

Тема 12. Человеческий фактор антикризисного управления

№ п/п	Проводимое мероприятие	Форма работы	Время	Компетенции
1	Обсуждение вопросов с 1-9	Дискуссия	15 мин.	ПК-2 ПК-5
2	Деловая игра	Обсуждение ситуации	45 мин.	
3	Практическая работа		30 мин.	
	ИТОГО		90 мин (2 часа)	

Вопросы для обсуждения:

1. Механизмы конфликтологии в антикризисном управлении
2. Антикризисное управление персоналом организации
3. Система антикризисного управления персоналом
4. Принципы антикризисного управления персоналом
5. назначение и область деятельности менеджера в антикризисном управлении
6. Модель менеджера антикризисного управления
7. Ролевая структура менеджера в антикризисном управлении.

Деловая игра

«Разработка ключевых положений антикризисной программы»

Цель и назначение игры

Освоение приемов группового анализа ситуаций и разработки управленческих решений; развитие навыков обоснования решения и поиска согласия интересов различных социальных групп, участвующих в экономическом процессе; освоение принципов демократического управления.

Содержание и организация игры

Игра проводится в семь этапов, каждый из которых имеет собственные учебные цели.

Первый этап игры. Введение ситуации посредством шкалы тенденций, происходящих в экономике. Ситуации задаются по пяти параметрам: выпуск продукции, занятость населения, инвестиционный климат, цены, обменный курс доллара (инфляция). При модификации игры возможны другие ситуации. Группы проводят предварительный анализ ситуации.

Второй этап игры. Распределение ролей. Учебная группа разбивается на четыре подгруппы, каждая из которых проводит анализ ситуации и разработку управленческих решений, исходя из интересов той социальной группы, которую она учитывает и защищает. Выделение социальных групп может быть различным, и это позволяет модифицировать деловую игру. Один из вариантов: государство, предприниматели, (акционеры, крупные предприятия), инвесторы, профсоюзы трудящихся, работники.

Третий этап игры. Всем группам выдается по 100 карточек возможных управленческих решений, которые они анализируют, исходя из оценки и понимания ситуации, а также из потребности защиты собственных интересов. Им надо выбрать пять управленческих решений, реализация которых может изменить ситуацию в лучшую, по их мнению, сторону. Выбор решения сопровождается групповой дискуссией, обменом опытом и мнениями. Постепенно в группе появляется неформальный лидер, который управляет процессом обсуждения и в последующем будет представлять общее мнение группы.

Четвертый этап. Предложение каждой из групп пяти управленческих решений для общего обсуждения. Развернутое обоснование решений. Представление аргументов и контраргументов. Взаимодействие групп. Снятие противоречий в решениях. Предложение решений, не предусмотренных выданными карточками. Поиск баланса интересов по заданным условиям игры.

Пятый этап. Если общее решение не найдено, согласование решений по социальным интересам не достигнуто, проводится голосование предложенных управленческих решений и последующий анализ результатов голосования и изменений ситуации по решениям, принятым демократическим путем.

Шестой этап. Представление поведения групп в условиях принятых решений (новой ситуации). Каждая группа называет три главных фактора поведения. Проводится обоснование и обсуждение этих факторов.

Седьмой этап. Подведение итогов игры. Формулирование позитивных принципов коллективной разработки управленческих решений и балансирования социальных интересов.

Состав предлагаемых управленческих решений

Государство

1. Борьба против спекулятивной деятельности дельцов, продающих земельные участки, путем высоких налогов на прибыль, полученную от продажи земли.
2. Контроль цен при потреблении.
3. Конъюнктурные налогообложения.
4. Поощрение повышения минимальной заработной платы.
5. Стабилизация тарифов общественных служб.
6. Увеличение сумм, получаемых от государственной системы страхования.
7. Денежная ревальвация.
8. Сокращение кредитов на строительство.
9. Замораживание заработной платы.
10. Субсидии производителям сельскохозяйственной продукции.
11. Меры, принимаемые системой налогообложения, направленные на поощрение денежных сбережений.
12. Модификация системы налогообложения предприятий.
13. Денежная девальвация,
14. Выпуск высокопроцентного обязательного займа.
15. Отказ от установленного обменного курса: свободно колеблющийся рубль.
16. Увеличение затрат на приобретение оборудования для общественного пользования.
17. Увеличение закупок потребительских товаров государственными предприятиями.
18. Увеличение налогообложения годового дохода.
19. Модификация системы амортизации.
20. Стабилизация заработной платы работников государственных служб.
21. Увеличение налога на добавленную стоимость.
22. Уменьшение на денежно-кредитном рынке процентной ставки, устанавливаемой Центральным банком.
23. Замораживанию минимальной заработной платы.
24. Стимулирование повышения заработной платы.
25. Увеличение процентных ставок на сбережения при возрастании стоимости жизни.
26. Сокращение материальной помощи семьям.
27. Развитие экспорта за счет международных договоров.
28. Установление предельного размера банковских кредитов.

29. Увеличение процента обязательных резервных средств, помещаемых в Центральный банк.

30. Сокращение преимуществ в налогообложении лиц, покупающих жилье.

31. Контроль обмена валюты.

32. Сокращение закупок потребительских товаров государственными организациями.

33. Увеличение налогообложения прибыли, приносимой капиталом.

34.Усиление налогового контроля за лицами частного сектора, не имеющими постоянной заработной платы.

35. Сокращение налога на добавленную стоимость.

36. Меры налогообложения, направленные на поощрение капиталовложений.

37. Сокращение налогообложения годового дохода.

38. Сокращение кредитов на цели потребления.

39. Увеличение заработной платы работников государственных служб.

40. Национализация импортеров энергоресурсов.

41. Контроль цен на сельскохозяйственную продукцию.

42.Увеличение на денежно-кредитном рынке процентной ставки, устанавливаемой Центральным банком.

43. Установление свободных цен: спрос уменьшится, как только покупательная способность потребителей будет снижена за счет роста цен.

44. Установление налогов на маржинальный доход (сверхприбыль).

45. Контроль системы взимаемых платежей предприятий.

46. Поощрение конкуренции.

47. Замораживание квартирной платы.

48. Контроль себестоимости.

49. Национализация естественных монополий.

50. Индексация пенсий и минимальной заработной платы.

51. Покупаете оборудование, которое будет рентабельным через многие годы.

52. Увеличиваете объем производства продукции за счет увеличения рабочего дня.

53. Проводите конверсию, ориентируетесь на работу в сфере услуг.

54. Сокращаете маржинальный доход чтобы избежать увеличения цен на продукцию.

55. Стараетесь увеличить маржу прибыли.

56. Предпринимаете попытку увеличения цены на вашу продукцию.

57. Финансируете собственные капиталовложения путем выпуска облигаций, приносящих покупателю высокий процент.

58. Прогнозируя высокий спрос на продукцию, стараетесь увеличить цены.

59. Сокращаете фонд заработной платы.

60. Сокращаете распределение дивидендов. чтобы вложить прибыль в производство.

61. Стабилизируете цены на вашу продукцию.

62. Увеличиваете запасы первичного сырья.

62. В результате увеличения произвольных затрат пытаетесь увеличить цены на готовую продукцию.

63. Ликвидируете портфель ценных бумаг.

64. Сокращаете объем производства.

66. Организуете рекламную кампанию, чтобы предотвратить спад спроса на продукцию из-за увеличения ее стоимости.

67. Увеличиваете объем производства.

68. Запрашиваете у банка кредит.

69. Пытаетесь завоевать зарубежные рынок.

70. Увеличиваете заработную плату служащим.

71. Создаете торговые объединения, чтобы обеспечить монополию на рынке.

Владельцы

0. Продаете свои земельные участки,
1. Подписываетесь на акции.
2. Подписываетесь на государственные займы.
75. Продаете акции, котирующиеся на бирже.
76. Покупаете сельскохозяйственные земельные участки, расположенные вокруг городов.
77. Увеличиваете потребление в ущерб сбережениям.
78. Опасаясь, что деньги потеряют свою стоимость, вы ищете другие источники для вложения денег.
79. Покупаете валюту.
80. Помешаете свои сбережения в банк.
81. Покупаете золото.
82. Покупаете облигации.
83. Вкладываете деньга в капитал предприятия.
84. Стараетесь сделать капиталовложения за границей.
85. Покупаете товары в кредит.
86. Через ассоциацию потребителей поощряете ввоз импортных товаров, цены которых более приемлемы по сравнению с ценами на национальную продукцию.
87. В целях поддержания своей падающей покупательной способности снимаете свои сбережения в сберегательных банках.
88.Соглашаетесь с повышением цен при условии увеличения заработной платы.
89. Увеличиваете свои сбережения.
90. Соглашаетесь с тем, что ваша заработная плата не увеличивается.
91. Покупаете меньше потребительских товаров.
92. Больше используете оборудование коллективного пользования за счет снижения пользования частным эквивалентным оборудованием.
93. Стараетесь добиться от государства повышения сумм на социальное обеспечение (страхование).
94. Потребляете больше.
95. Требуете повышения заработной платы.
96. Ориентируете спрос на потребление услуг.
97. Пытаетесь добиться от государства снижения налогов.
98. Организуете общую забастовку с требованием повышения заработной платы.
99. Делаете сбережения для покупки жилья.
100.Через ассоциацию потребителей боретесь за качество товаров.

Методические рекомендации

1. При постановке ситуации задаются изменения параметров экономического развития по шкале позитивных и негативных изменений (тенденции к плюсу или минусу).

2. Выбираются не более пяти решений. Этого достаточно для изменения ситуации, представления позиции группы и отражения интересов в содержании решений. Такое количество предлагаемых решений облегчает также поиск согласия.

3. Условия согласования решений: одно решение должно быть одобрено гремя группами, два решения одобрено двумя группами, одно решение может быть одобрено одной группой, одно решение является резервом государства. Оно принимается без одобрения и только в последний момент. В этом выражается приоритет государства в управлении экономикой.

4. Предлагаемые решения фиксируются в специальных карточках или на доске. Их анализ является импульсом для борьбы мнений, поиска согласия, получения итогового набора решений.

5. Голосование при невозможности достижения согласия проводится индивидуально всеми участниками игры.

6. По принятому варианту управленческих решений группы заново оценивают ситуацию и определяют свое поведение в этой ситуации. Реакция различных социальных групп дается в перечне факторов поведения, которые выбираются в количестве не более трех из предложенных специальных карточек.

7. Итог игры подводит преподаватель, возможно с участием специальной, выбранной из слушателей группы экспертов. Итоги формулируются в виде принципов разработки управленческих решений, защиты и обоснования интересов социальных групп, поиска позитивною и эффективного взаимодействия, умения находить главное, оценивать интересы оппонентов и пр.

Продолжительность игры

Зависит от величины группы, активности и квалификации слушателей, заданной ситуации, корректирующей деятельности преподавателя. Опыт показывает, что для проведения игры необходимо не менее шести часов.

Модификация игры

Игра может иметь множество различных вариантов: дифференциация групп участвующих, масштабы рассмотрения проблем управления (макроэкономика, фирма, малый бизнес и пр.), использование компьютера, различные сферы деятельности (промышленность, 'торговля, транспорт, культура и пр.).

Эффективность проведения игры

Определяется ее процессуальными характеристиками: аналитическим поиском управленческих решений, осознанием разнообразия интересов и искусством защиты собственных, построением аргументации и убеждением оппонентов, возникновением неформальных лидеров и их способностью влиять на группу и представлять ее позиции, навыками делать экспертные выводы и обобщать в практических принципах итоги работы.

5.4 Самостоятельная работа

Наименование темы	Содержание работы	Количество часов	Форма отчетности	Срок контроля
Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии	Подготовка к семинарским занятиям	4	Опрос на занятии	К занятию 1,
Разновидности кризисов. Особенности и виды экономических кризисов	Подготовка к семинарским занятиям	3	Опрос на занятии	К занятию 2,
	Подготовка реферата	3	Реферат	
Государственное регулирование кризисных ситуаций	Подготовка к семинарским занятиям	4	Опрос на занятии	К занятию 3,
Потребность и необходимость в антикризисном управлении	Подготовка к семинарским занятиям	6	Опрос на занятии	К занятию 4,
	Подготовка к семинарским занятиям	2	Опрос на занятии	

	Подготовка доклада	2	Доклад	
Управление рисками	Подготовка к зачету	2	Опрос на экзамене	К занятию 8
	Подготовка схемы-конспекта по типам и видам риска	2	Конспект	
Инвестиционная политика в антикризисном управлении	Подготовка к зачету	3	Опрос на экзамене	К занятию 9
	Подготовка к семинарским занятиям	4	Опрос на занятии	
	Подготовка доклада	3	Доклад	
Стратегия и тактика антикризисного управления	Подготовка к зачету	3	Опрос на экзамене	К занятию 10
	Подготовка к семинарским занятиям	7	Опрос на занятии	
Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости	Подготовка к зачету	2	Опрос на экзамене	К занятию 11
	Подготовка схемы-конспекта теме	2	Конспект	
	Подготовка к семинарским занятиям	4	Опрос на занятии	
Взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления.	Подготовка к зачету	2	Опрос на экзамене	К занятию 12
	Подготовка к семинарским занятиям	2	Опрос на занятии	
Человеческий фактор антикризисного управления	Подготовка к зачету	2	Опрос на экзамене	К занятию 13
	Подготовка к семинарским занятиям	4	Опрос на занятии	

6. Тематика рефератов, докладов

1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии и причины его возникновения.
2. Сущность и закономерности экономических кризисов.
3. Аналитическая основа государственного регулирования кризисных ситуаций.
4. Роль государства в антикризисном управлении.
5. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций.
6. Механизм государственной власти и кризисы системы управления.
7. Реформы как средство антикризисного управления.
8. Эффективность антикризисного управления.
9. Санация предприятий, ее формы и способы.
10. Признаки и порядок установления банкротства предприятия.
11. Виды и порядок осуществления процедур банкротства.
12. Антикризисное управление риском.
13. Инновации как фактор антикризисного управления.
14. Инновационный потенциал предприятия, его роль в антикризисном управлении.
15. Государственная инновационная стратегия антикризисного развития.
16. Формирование инновационных инфраструктур как механизм и условие предотвращения кризиса и выхода из кризиса.
17. Антикризисные инновационные проекты, критерии их отбора.
18. Характеристика состояния инвестиционного процесса как база для принятия инвестиционных решений в антикризисном управлении.

19. Источники инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов.
20. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий.
21. Методы оценки инвестиционных проектов.
22. Роль стратегии в антикризисном управлении.
23. Разработка антикризисной стратегии организации.
24. Реализация выбранной антикризисной стратегии.
25. Организация осуществления антикризисной стратегии.
26. Цели и принципы профсоюзного движения и его роль в антикризисном управлении.
27. Система антикризисного управления персоналом.
28. Антикризисная политика в управлении персоналом.
29. Принципы антикризисного управления персоналом.
30. Назначение и область деятельности менеджера в антикризисном управлении.
31. Модель менеджера антикризисного управления.
32. Ролевая структура деятельности менеджера в антикризисном управлении

7 Учебно-методическое обеспечение дисциплины

7.1 Нормативно-правовые акты

1. Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации от 24.07.2002 N 95-ФЗ (ред. от 28.06.2014)Глава 28. Рассмотрение дел о несостоятельности (банкротстве): [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант плюс».
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 05.05.2014) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2014). Статья 65. Несостоятельность (банкротство) юридического лица.: [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант плюс».
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 24.11.2014): [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант плюс».
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 04.10.2014): [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант плюс».
5. Федеральный закон от 02.10.2007 N 229-ФЗ (ред. от 14.10.2014) "Об исполнительном производстве").: [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант плюс».
6. Федеральный закон от 02.12.1990 N 395-1 (ред. от 04.11.2014) "О банках и банковской деятельности").:[Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант плюс».
7. Федеральный закон от 02.12.1990 N 395-1 (ред. от 04.11.2014) "О банках и банковской деятельности").:[Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант плюс».
8. Федеральный закон от 26.10.2002 N 127-ФЗ (ред. от 12.03.2014) "О несостоятельности (банкротстве)" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2014)): [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант плюс».
9. Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 21.07.2014) "Об акционерных обществах" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2014).: [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант плюс».

.

7.2 Рекомендуемая литература

1. Антикризисное управление [Текст]: учебник / ред. Э. М. Коротков. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2010. - 620 с.
2. Беляев, А.А. Антикризисное управление : учебник / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. -

М. : Юнити-Дана, 2012. - 312 с. - ISBN 978-5-238-01580-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114721 (27.10.2014).

3. Репнев, В.А. Кризисный менеджмент: теория и практика / В.А. Репнев. - М. : Директ-Медиа, 2014. - 508 с. - ISBN 978-5-4458-0025-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=210616 (27.10.2014).

7.2 Дополнительная литература:

8. Абросимов, Н.С. Принципы антикризисного управления / Н.С. Абросимов. - М. : Лаборатория книги, 2012. - 109 с. - ISBN 978-5-504-00610-9 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=141258 (27.10.2014).

9.Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. - М.: Экономика, 1989.

10. Антикризисное управление [Текст] : учебник для ВУЗов / ред. Э. М. Коротков. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : "ИНФРА-М", 2007. - 620 с

11. Антикризисное управление [Текст] : Учебник. Рек.Мин.обр. РФ / Под ред.проф. Э.М.Короткова. - Москва : ИНФРА-М, 2002. - 432 с.

12. Антикризисное управление [Текст] : учебное пособие / ред. И. К. Ларионов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Дашков и К, 2004. - 292 с.

13. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление: учебник / Ю.А. Арутюнов. - М. : Юнити-Дана, 2012. - 417 с. - ISBN 978-5-238-01664-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114722 (27.11.2014).

14. Балдин, К.В. Управление рисками в инновационно-инвестиционной деятельности предприятия : учебное пособие / К.В. Балдин, И.И. Передеряев, Р.С. Голов. - 3-е изд. - М. : Дашков и Ко, 2013. - 419 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02256-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=253788 (27.11.2014).

15. Блинов, М.Ф. Антикризисное управление организацией / М.Ф. Блинов. - М. : Лаборатория книги, 2010. - 150 с. - ISBN 978-5-905785-31-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=86432 (27.11.2014).

16. Валдайцев, Сергей Васильевич.
Антикризисное управление на основе инноваций [Текст] : учебник / С. В. Валдайцев. - Москва : ТК Велби: Изд-во Проспект, 2006. - 312 с.

17. Веснин, В.Р. Антикризисное управление: учебно-практическое пособие / В.Р. Веснин, Т.В. Юрьева. - М. : Евразийский открытый институт, 2011. - 212 с. - ISBN 978-5-374-00197-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90672 (27.10.2014).

18. Жарковская, Е.П. Антикризисное управление : учебник / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский, И.Б. Бродский. - 7-е изд. испр. и доп. - М. : Омега-Л, 2011. - 468 с. - ISBN 978-5-370-01965-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=54545 (27.10.2014).

19. Загаданов, Р.М. Институциональные и правовые механизмы обеспечения антикризисного управления в России / Р.М. Загаданов. - М. : Лаборатория книги, 2012. - 159 с. - ISBN 978-5-504-00308-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=140244 (27.10.2014).

20. Кабанов, И.Б. Обоснование необходимости введения антикризисного управления / И.Б. Кабанов. - М. : Лаборатория книги, 2012. - 159 с. - ISBN 978-5-504-00793-9 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=141521 (27.10.2014).

21. Кожемяк, М.Э. Антикризисное управление на различных стадиях жизненного цикла организации / М.Э. Кожемяк. - М. : Лаборатория книги, 2011. - 209 с. - ISBN 978-5-504-00377-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=139307 (27.10.2014).

22. Козлов, В.А. Антикризисное управление отдельными категориями должников :

учебно-практическое пособие / В.А. Козлов, А.В. Волжанин. - М. : Евразийский открытый институт, 2011. - 159 с. - ISBN 978-5-374-00566-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90670 (27.10.2014).

23. Кошелев, М.Н. Отличительные признаки антикризисного управления / М.Н. Кошелев. - М. : Лаборатория книги, 2010. - 85 с. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=88262 (27.10.2014).

24. Красова, Л.Г. Практика антикризисного управления / Л.Г. Красова. - М. : Лаборатория книги, 2010. - 119 с. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=89428 (27.10.2014).

25. Круглова, Наталья Юрьевна. Антикризисное управление [Текст] : учебное пособие для вузов / Н. Ю. Круглова. - 2-е изд., стереотип. - Москва : Кнорус, 2010. - 512 с

26. Крюков, Р. В. Антикризисное управление [Текст] : конспект лекций / Р. В. Крюков. - Москва : А-ПРИОР, 2007. - 128 с.

27. Крюков, Р.В. Антикризисное управление : конспект лекций / Р.В. Крюков. - М. : А-Приор, 2007. - 128 с. - ISBN 978-5-9030475-4-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=56292 (27.10.2014).

28. Кузнецов, С.Ю. Антикризисное управление : курс лекций / С.Ю. Кузнецов. - М. : Финансы и статистика, 2010. - 176 с. - ISBN 978-5-279-03320-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=59504 (27.10.2014).

29. Ноздрева, Раиса Борисовна. Антикризисное управление [Текст] : учебное пособие / Р. Б. Ноздрева. - Москва : Проспект, 2011. - 120 с.

30. Попов, Р. А. Антикризисное управление [Текст] : учебник / Р. А. Попов. - Москва : Высшая школа, 2005. - 429 с.

31. Попов, Ринад Александрович. Антикризисное управление [Текст] : учебное пособие для вузов / Р. А. Попов. - Москва : Высшее образование; Юрайт-Издат, 2008. - 305 с.

32. Савин, Л.В. Организация системы планирования деятельности предприятия в условиях антикризисного управления / Л.В. Савин. - М. : Лаборатория книги, 2010. - 65 с. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=87553 (27.11.2014).

33. Сакало, Н.П. Оценка эффективности и улучшение системы антикризисного управления / Н.П. Сакало. - М. : Лаборатория книги, 2011. - 110 с. - ISBN 978-5-504-00122-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=141878 (27.10.2014).

34. Свердлина, Е.Б. Анализ в антикризисном управлении организацией : учебно-методическое пособие / Е.Б. Свердлина. - Омск : Омский государственный университет, 2013. - 172 с. - ISBN 978-5-7779-1601-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=238053 (27.10.2014).

35. Свердлина, Е.Б. Анализ в антикризисном управлении организацией : учебно-методическое пособие / Е.Б. Свердлина. - Омск : Омский государственный университет, 2013. - 172 с. - ISBN 978-5-7779-1601-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=238053 (27.10.2014).

36. Файншмидт, Е.А. Антикризисный PR : учебно-практическое пособие / Е.А. Файншмидт, Т.В. Юрьева, Б.В. Кузнецов. - М. : Евразийский открытый институт, 2010. - 118 с. - ISBN 978-5-374-00367-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90674 (27.10.2014).

37. Файншмидт, Е.А. Зарубежная практика антикризисного управления: учебно-методический комплекс / Е.А. Файншмидт, Т.В. Юрьева. - М.: Евразийский открытый институт, 2010. - 143 с. - ISBN 978-5-374-00227-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90352 (27.10.2014).

38. Юрьева, Т.В. Теория антикризисного управления: учебно-практическое пособие / Т.В. Юрьева, В.Р. Веснин. - М. : Евразийский открытый институт, 2010. - 215 с. - ISBN

978-5-374-00413-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90414 (27.10.2014).

8 Образовательные технологии

8.1 Использование информационных технологий

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

При реализации программы дисциплины «Антикризисный менеджмент» используются различные образовательные технологии.

8.1 Использование информационных технологий

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы

1. СПС Консультант + Технология 3000, серия 300 - Справочно-Правовая Система;
2. СПС Гарант v.7 - Справочно-Правовая Система;
3. http://www.ecolife.ru/ - официальный сайт журнала «Экономика и жизнь»;
4. http://egrul.nalog.ru/ - официальный сайт налоговой службы, раздел «Сведения о государственной регистрации юридических лиц, индивидуальных предпринимателей, крестьянских (фермерских) хозяйств»

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

1.Электронная Библиотека Диссертаций Российской государственной библиотеки **ЭБД РГБ**. http://diss.rsl.ru

2. Электронная библиотека образовательных и научных изданий **IQlib.** www.iqlib.ru

3.Университетская информационная система Россия. **УИС РОССИЯ**. http://www.cir.ru

4. Интернет-библиотека СМИ **Public. Ru.** www.public.ru

1.Электронная Библиотека Диссертаций Российской государственной библиотеки **ЭБД РГБ**. Включает полнотекстовые базы данных диссертаций. http://diss.rsl.ru

2. Электронная библиотека образовательных и научных изданий **IQlib.** Включает более 2400 полнотекстовых. цифровых версий печатных изданий. Представлены как редкие книги прошлых лет так и совр. науч. и учеб. литература, издаваемая ведущими Вузами. www.iqlib.ru

3.Университетская информационная система Россия. **УИС РОССИЯ**. Коллективная научная информационная база по социальным и гуманитарным исследованиям http://www.cir.ru

4. Интернет-библиотека СМИ **Public. Ru.** База данных СМИ ЗАО «Публичная библиотека» включает в себя более 30 млн. документов из более 3700 источников, в том числе 400 Российских центральных изданий - газет, журналов, информационных агентств, телеканалов, радиостанций и Интернет-изданий. www.public.ru

8.2 Применение активных методов обучения

1. Лекция – беседа. Это наиболее распространенная и сравнительно простая форма активного вовлечения обучаемых в учебный процесс. Она предполагает непосредственный контакт преподавателя с аудиторией. Её преимущество перед традиционным «монологическим» чтением лекции состоит в том, что она позволяет привлечь внимание обучаемых к наиболее важным вопросам темы, определить более адекватное для данной аудитории содержание, способы и приёмы изложения учебного материала. Лекция-беседа позволяет расширить круг мнений, привлечь коллективный опыт и знания. Обычно лекция-беседа с применением такого метода как эвристическая беседа («Сократический диалог», «метод Сократа»)

Цель метода: привлечение студентов к обсуждению проблемы, раскрытие и углубление позиции студентов, развитие навыков/умения аргументации, развивает

самостоятельное и вдумчивое («критическое») мышление, способствует самопознанию, выявляет и проясняет ценностные ориентиры.

Суть метода: метод получил название от восходящего к Сократу метода обучения «эвристика» (гр. – нахожу, отыскиваю, открываю). Данный метод подходит для исследования текстов, проблем, обсуждения дискуссионных вопросов.

Данный метод путем тщательно подготовленных и сформулированных наводящих вопросов и примеров побуждает студентов прийти к самостоятельному правильному ответу:

1. В начале обсуждения преподаватель задает вопрос, открывающий изучаемую тему. Собственно, и сама тема может быть сформулирована в виде вопроса.
2. Особое значение в этом методе имеют «особые сократовские» вопросы, которые направлены на прояснение и углубление позиции собеседника:

- прямые уточняющие, проясняющие вопросы: Что вы имели в виду? Как вы можете по-другому сформулировать свою позицию?
- вопросы, требующие аргументации: Что дало вам основание сделать такой вывод? Какие аргументы вы можете привести в подтверждение своей позиции?
- вопросы с использованием аналогий
- вопросы, помогающие встать на другую точку зрения
- вопросы с использованием псевдовыводов или крайних позиций
- провокационные вопросы

При использовании данного метода вопрос задается всей группе, затем после небольшой паузы для обдумывания вызывается студент, а также привлекаются другие студенты для исправления, уточнения и дополнения ответа. Данный метод позволяет вовлечь в процесс работы всю группу.

Сфера применения: данный метод применяется при изучении тем «Потребность и необходимость в антикризисном управлении», «Взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления».

Анализ конкретных ситуаций (кейс-метод)

Цель метода: формирование у студентов профессиональных умений и навыков в применении знаний на практике.

Суть метода: название кейс-метода происходит от английского слова «кейс» – папка, чемодан, портфель (можно перевести и как «случай, ситуация»). Под кейсом при этом понимается текст, который описывает ситуацию, некогда имевшую место в реальности. Кейсы могут быть представлены студентами в самых различных видах: печатном, видео, аудио, мультимедиа. Проблема, рассматриваемая в кейсе, должна быть понятной, связанной с будущей профессиональной деятельностью студентов. Анализ конкретных ситуаций (кейс-метод) позволяет активизировать студентов, что, в свою очередь, повышает эффективность профессионального обучения, мотивацию студентов к учебному процессу; приобрести навыки анализа различных профессиональных ситуаций; отработать умения работы с информацией; приобрести навыки принятия наиболее эффективного решения на основе коллективного анализа ситуации; приобрести навыки четкого и точного изложения собственной позиции в устной и письменной форме, защиты собственной точки зрения; приобрести навыки критического оценивания различных точек зрения, самоанализа, самоконтроля и самооценки. При работе с конкретными ситуациями, в свою очередь, используются методы:

работа в малых группах – для анализа конкретных ситуаций могут формироваться малые группы (2-3 чел.), что дает всем студентам возможность участвовать в работе, практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения (в частности, умение активно слушать, вырабатывать общее мнение, разрешать возникающие разногласия);

дискуссия - смысл данного метода состоит в обмене взглядами по конкретной проблеме. Это активный метод, позволяющий научиться отстаивать свое мнение и слушать других. Дискуссии обогащают представления студентов по теме, упорядочивают и

закрепляют знания. Метод дискуссии используется на практических занятиях, где обсуждаются проблемные вопросы, когда студентам нужно защитить свои позиции, ответить на вопросы, другим студентам необходимо выразить свое отношение к позиции других студентов.

Сфера применения: метод «Анализ конкретных ситуаций (кейс-метод)» применяется при изучении тем «Потребность и необходимость в антикризисном управлении», «Механизмы антикризисного управления».

Деловая игра

Цель метода: формирование у студентов профессиональных умений и навыков в принятии решений в ситуации приближенной к реальной, формирование навыков командной работы, навыков аналитической деятельности и аргументации.

Суть метода: метод представляет собой в комплексе ролевую игру с различными, зачастую противоположными интересами ее участников и необходимостью принятия какого-либо решения по окончании или в ходе игры. Деловые игры проходят, как правило, в форме согласованного группового мыслительного поиска, что требует вовлечения в коммуникацию всех участников игры. Деловая игра, поставив студента в ситуацию реальных действий в роли конкретного действующего лица заставляет его мыслить конкретно и предметно, с ясно осознаваемой целью достичь реально ощутимого результата. Это обстоятельство обостряет внимание обучаемого, делает целеустремленнее мышление, а значит, способствует лучшему усвоению. Завершается деловая игра подведением итогов, где основное внимание направлено на анализ ее результатов, наиболее значимых для практики. Однако завершающая фаза может быть расширена до рефлексии всего хода игры.

Сфера применения: При изучении дисциплины «Антикризисный менеджмент» проводится деловая игра по темам «Стратегия и тактика антикризисного управления». . Человеческий фактор антикризисного управления»

Круглый стол

Цель метода: формирование у студентов профессиональных умений и навыков анализа проблемных ситуаций, формулирования и отстаивания собственной позиции, навыков аналитической деятельности и аргументации.

Суть метода: студенты выступают в роли «докладчиков» и «оппонентов докладчиков» по определенной теме (оппоненты должны представить точку зрения, отличающуюся от позиции докладчика). Время для выступления может быть разным, например от 5 до 10 минут.

Для выступлений требуется основательная предварительная подготовка. Докладчики и их оппоненты также могут быть приглашенными специалистами.

Темы докладов можно определить, выделив различные элементы проблемы или различные подходы в ее решении. Если позволяет время, то можно определить и содокладчиков, которые могут осветить отдельные аспекты темы каждого доклада. Содокладчики выступают 2-3 минуты.

Участники могут задавать вопросы, выступать со своими дополнениями и соображениями после каждого доклада (и содоклада), а также в конце всех выступлений.

Сфера применения: Круглый стол проводится на тему ««Особенности экономических кризисов в России 1998 и 2008 годов»

Интерактивные занятия

Темы	Форма проведения	Количество часов лекции / семинары	Компетенции
Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии	Работа в группе дискуссия	0/2	ПК-2 ПК-5
Разновидности кризисов. Особенности и виды экономических кризисов	Лекция – беседа	2/2	ПК-2 ПК-5

	дискуссия		
Государственное регулирование кризисных ситуаций	Круглый стол	0/2	ПК-2 ПК-5
Потребность и необходимость в антикризисном управлении	Кейс-метод	0/2	ПК-2 ПК-5
Механизмы антикризисного управления	Кейс-метод	0/2	ПК-2 ПК-5
Банкротство предприятий и банков. Диагностика банкротства. Санация предприятий (организаций)	дискуссия	0/2	ПК-2 ПК-5
Управление рисками	Лекция – беседа	2/0	ПК-2 ПК-5
Инвестиционная политика в антикризисном управлении	Лекция – беседа	2/0	ПК-2 ПК-5
Стратегия и тактика антикризисного управления	Деловая игра	0/2	ПК-2 ПК-5
Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости	Работа в группах Дискуссия	0/2	ПК-2 ПК-5
Взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления.	Работа в группах	0/2	ПК-2 ПК-5
Человеческий фактор антикризисного управления	Деловая игра	0/2	ПК-2 ПК-5
Итого			

9 Материально-техническое обеспечение учебного процесса

Для проведения занятий используется специализированная аудитория, оснащенная следующим оборудованием: мультимедийный проектор, экран, 13 компьютеров.

10 Контроль знаний студентов

10.1 Формы текущего контроля

Текущий контроль по дисциплине «Антикризисный менеджмент» осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются: обсуждение вынесенных в планах семинарских занятий вопросов тем, решение ситуационных задач, тестов, подготовка докладов, выполнение письменных работ.

Примерные тесты по курсу

Вариант 1

1. Чем определяется потребность в антикризисном управлении?

а) необходимостью предвидения и устранения кризиса.
б) снижением профессионализма управления и наличием большого количества ошибок в управленческих решениях.
в) человеческой природой управления, невозможностью полного устранения субъективного фактора.
г) неотвратимостью кризисов в циклическом развитии.
д) объективными тенденциями научно-технического прогресса.
е) потребностью наиболее полного и эффективного использования ресурсов.

2. По Федеральному закону «О несостоятельности (банкротстве)» мерами по восстановлению платежеспособности должника могут быть;

а) перепрофилирование производства;
б) продажа части имущества должника;
в) уступка прав требования должника;

г) продажа предприятия (бизнеса) должника;
д) верно все вышеперечисленное;
е) верно только а), б), в);
ж) верно только а), б), г);
з) верно только а), б).

3. Оценка инвестиционной привлекательности проекта тем выше, чем:
а) больше прогнозируемая прибыль от его использования;
б) больше прогнозируемая прибыль в расчете на собственный капитал;
в) больше прогнозируемая прибыль в расчете на единицу заемного капитала;
г) верно только а) и б);
д) верно только а), б), в).

4. Финансовое положение предприятия может в планируемом году значительно ухудшиться, улучшиться, остаться без изменения. Сколько вариантов финансовых планов следует разрабатывать?
а) 1;
6) 2;
в) 3

5. В условиях неплатежеспособности предложение часто превышает спрос. В этом случае деятельность антикризисного управляющего имеет смысл начать с того, чтобы:
а) провести более подробную сегментацию и поиск неудовлетворенной потребности;
б) вложить все имеющиеся средства в рекламу;
в) расширить поиск потенциальных инвесторов.

6. Укажите основные признаки предприятий, нуждающихся в реструктуризации:
а) невостребованность на рынке товарной массы, производимой предприятием;
б) высокий уровень затрат на производство и реализацию продукции предприятия в сравнении с конкурентами;
в) верно все вышеперечисленное.

7. Кризисное состояние предприятия имеет место, когда:
а) стоимость внеоборотных активов меньше собственного капитала;
б) произошло уменьшение собственного капитала за счет добавочного капитала;
в) сумма денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и дебиторской задолженности меньше наиболее срочных обязательств.

8. При разработке бизнес-плана следует ли изучать планы производства других предприятий данной отрасли (сферы бизнеса)?
а) да;
б) нет.

9. В соответствии с Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» для определения наличия признаков банкротства должника принимается во внимание:
а) размер задолженности за переданные товары, выполненные работы, оказанные услуги;
б) размер задолженности по обязательствам перед гражданами за причинение вреда их жизни и здоровью;
в) размер задолженности по обязательствам перед учредителями должника - юридического лица, вытекающим из такого участия;
г) верно все вышеперечисленное;

д) верно только а), б).

10. Оценка инвестиционной привлекательности обычного товара тем выше, чем:
а) больше прибыль изготовителя и продавца в цене товара;
б) меньше прибыль изготовителя и продавца в цене товара-
в) ниже цена потребления товара;
г) выше цена потребления товара;
д) верно только а) и б).

Вариант 2

1. Какие факторы играют решающую роль в эффективности антикризисного управления?
а) мониторинг возможности и вероятности кризиса.
б) творческий потенциал персонала управления.
в) социально-экономическая среда и обстановка.
г) наличие механизмов воздействия на процессы развития.
д) стратегическое управление.
е) искусство менеджера и профессионализм персонала.

2. Какое решение вправе принять руководство предприятия при введении наблюдения?
а) о реорганизации предприятия;
б) о создании филиалов и представительств;
в) о выплате дивидендов;
г) о размещении облигаций и эмиссии иных ценных бумаг;
д) о внесении изменений в структуру и штатное расписание предприятия.

3. В соответствии с Федеральным законом «О несостоятельности (банк-ротстве)» что понимается под несостоятельностью (банкротством)?
а) невыполнение должником договорных обязательств и просроченная более трех месяцев задолженность по заработной плате;
б) прекращение должником финансово-хозяйственной деятельности и неликвидность его имущества;
в) обращение взыскания на имущество должника в связи с его неплатеже-способностью;
г) признанная арбитражным судом или объявленная самим должником неспособность в полном объеме удовлетворить требованиям кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

4. Тип кризиса в организации определяется:
а) уровнем подготовленности персонала и его ориентацией на изменения;
б) типом отсутствующего у организации ресурса;
в) спецификой взаимоотношений с кредиторами.

5. Какие пассивы относятся к группе источников собственных оборотных средств?
а) уставный капитал;
б) добавочный капитал;
в) резервный капитал;
г) полученные авансы;
д) нераспределенная прибыль;
е) верно только а), б), в);
ж) верно только а), б), в), г);
з) верно только а), б), в), д).

6. Для чего осуществляется реструктуризация акционерного капитала?
а) привлечения новых акционеров;
б) вытеснения части старых акционеров;
в) увеличения чистых активов предприятия.

7. Какие из перечисленных мероприятий составляют этапы финансового планирования?
а) планирование производства;
б) планирование ассортиментной политики;
в) анализ финансового положения;
г) составление прогнозных смет и бюджетов;
д) определение общей потребности в финансовых ресурсах;
е) планирование сбыта продукции;
ж) верно только а), б), е);
з) верно только в), г), д);
е) верно только а), в), е),

8. С чего должна начинаться разработка инвестиционной стратегии предприятия?
а) расчета потребности в дополнительных инвестициях;
б) определения источников и схем финансирования;
в) оценки финансово-экономического положения предприятия;
г) анализа рынка продукции.

9. В какой последовательности должны разрабатываться плановые документы предприятия?
а) стратегия — бизнес-план — оперативный план;
б) план — бизнес-план — стратегия;
в) бизнес-план — стратегия — план.

10. В открытом акционерном обществе, которое выводится из финансового кризиса из-за нехватки оборотных средств и недогрузки мощностей, наблюдается высокая себестоимость продукции. Какие действия целесообразно применить в этом случае?
а) активизировать переговоры с крупными оптовиками;
б) наладить собственную торгово-сбытовую сеть;
в) использовать услуги крупного рекламного агентства;
г) значительно улучшить рекламную деятельность самого ОАО;
д) верно все выше перечисленное;
е) верно только б), г).

10.2 Формы промежуточного контроля

Промежуточный контроль осуществляется в ходе экзамена. Экзамен проводится в традиционной форме. В экзаменационном билете присутствуют два вопроса: один – из первого модуля, второй – из второго, а также задача.

Вопросы к экзамену по курсу

Наименование раздела (темы) дисциплины	Компетенция	
	ПК-2	ПК-5

Понятие кризиса в социально-экономическом развитии и причины его возникновения.	+	+
Типология кризисов.	+	+
Признаки кризиса, их распознавание и преодоление.	+	+
Сущность и закономерности экономических кризисов.	+	+
Причины экономических кризисов.	+	+
Фазы экономических циклов и их проявление.	+	+
Виды экономических кризисов и их динамика.	+	+
Аналитическая основа государственного регулирования кризисных ситуаций.	+	+
Роль государства в антикризисном управлении.	+	+
Виды государственного регулирования кризисных ситуаций.	+	+
Механизм государственной власти и кризисы системы управления.	+	+
Причины и последствия кризисов государственного управления.	+	+
Реформы как средство антикризисного управления.	+	+
Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития.	+	+
Проблематика антикризисного управления.	+	+
Признаки и особенности антикризисного управления.	+	+
Эффективность антикризисного управления.	+	+
Взаимодействие экзогенных и эндогенных факторов в мультипликационно-акселерационном механизме цикла.	+	+
Исследование природы цикличности воспроизводства: концепции «равновесного делового цикла» и «политического делового цикла»	+	+
Санация предприятий, ее формы и способы.	+	+
Признаки и порядок установления банкротства предприятия.	+	+
Виды и порядок осуществления процедур банкротства.	+	+
Ликвидация предприятий.	+	+
Особенности банкротства отдельных категорий юридических лиц.	+	+
Банкротство и ликвидация банков.	+	+
Природа и классификация управленческих рисков.	+	+
Антикризисное управление риском.	+	+
Антикризисные инновационные проекты, критерии их отбора.	+	+
Характеристика состояния инвестиционного процесса как база для принятия инвестиционных решений в антикризисном управлении.	+	+
Источники инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов.	+	+
Оценка инвестиционной привлекательности предприятий.	+	+
Методы оценки инвестиционных проектов.	+	+
Роль стратегии в антикризисном управлении.	+	+
Разработка антикризисной стратегии организации.	+	+
Реализация выбранной антикризисной стратегии.	+	+
Организация осуществления антикризисной стратегии.	+	+
Инновации как фактор антикризисного управления.	+	+
Инновационный потенциал предприятия, его роль в антикризисном управлении.	+	+
Государственная инновационная стратегия антикризисного развития.	+	+
Формирование инновационных инфраструктур как механизм и условие предотвращения кризиса и выхода из кризиса.	+	+
Антикризисные инновационные проекты, критерии их отбора.	+	+
Цели и принципы профсоюзного движения и его роль в антикризисном управлении.	+	
Система антикризисного управления персоналом.	+	+
Антикризисная политика в управлении персоналом.	+	+
Принципы антикризисного управления персоналом.	+	+
Назначение и область деятельности менеджера в антикризисном управлении.	+	+
Модель менеджера антикризисного управления.	+	+
Ролевая структура деятельности менеджера в антикризисном управлении	+	+

10.3 Модульно-рейтинговая система оценки знаний студентов

Максимальное количество баллов, которое могут набрать студенты, при изучении курса:

- посещаемость по курсу – 16 баллов;
- работа на семинарских и практических занятиях, выполнение заданий по самостоятельной работе – 28;
- выполнение промежуточных аттестационных заданий – 16;
- прохождение итоговой аттестации – 40;
- участие в научно-исследовательской работе – не ограничено.

Составители: профессор кафедры менеджмента, туризма и экономической теории д.э.н. С.Т. Тодошева

Доцент кафедры менеджмента, туризма и экономической теории, к.э.н. Т.С. Зяблицкая

И.о. заведующего кафедрой менеджмента, туризма и экономической теории _____ Л.В. Ищук